



Genderová problematika v mezinárodním obchodě a její konkrétní projevy v podnikovém prostředí

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Karolíne Al-Eraidiová**

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Karolíne Al-Eraidiová**
Osobní číslo: **E13000163**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Genderová problematika v mezinárodním obchodě a její konkrétní projevy v podnikovém prostředí**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Genderová problematika v podnicích
2. Genderová problematika v mezinárodním obchodě
3. Interkulturní odlišnosti ve vybraných teritoriích
4. Analýza genderové problematiky v mezinárodním obchodě v konkrétních podnikových podmínkách
5. Výsledky analýzy a doporučení pro podnik

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KUBIŠTA, Václav. Mezinárodní ekonomické vztahy. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-191-5.

ZAMYKALOVÁ, Miroslava. Mezinárodní obchodní jednání. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-28-2.

SVATOŠ, Miroslav. Zahraniční obchod: teorie a praxe.

Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

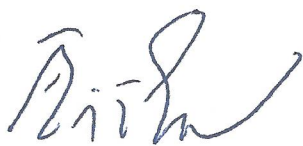
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

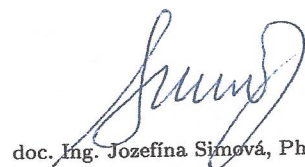
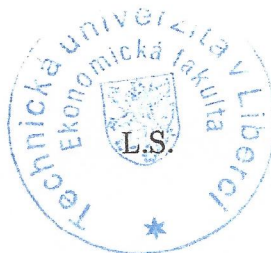
Konzultant diplomové práce: **Ing. Vojtěch Brož**

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce Genderová problematika v mezinárodním obchodě a její konkrétní projevy v podnikovém prostředí předkládá historická fakta a současné vnímání postavení muže a ženy ve společnosti a speciálně je zaměřena na tuto problematiku v kontextu podnikání v mezinárodním obchodě. Téma genderu je nejdříve rozebráno v teoretické rovině. V analytické části je realizován výzkum ke zvolenému tématu v konkrétním podnikovém prostředí, kde jsou podrobně sledovány jednotlivé obchodní afilace společnosti a analyzovány vybrané kulturní projevy, kterými se práce zabývá. Hlavním cílem diplomové práce je analýza genderové problematiky v mezinárodním obchodě a ukázat její konkrétní projevy v podnikovém prostředí. Výsledky práce budou zároveň sloužit jako podklady pro splnění cíle práce, kterým je doporučení pro daný podnik.

Klíčová slova

Efekt skleněného stropu, efekt skleněného útesu, efekt skleněného výtahu, genderová problematika, horizontální segregace, interkulturní odlišnosti, Lasvit, mezinárodní obchodní jednání, podnikové prostředí, vertikální segregace.

Annotation

Gender Issues in the International Trade and its Specific Manifestations in a Business Environment

The thesis “Gender Issues in International Trade and its Specific Demonstrations in Business Environment” introduces historical facts and demonstrates current perception of gender equality in international business and contemporary society. First, gender phenomenon is discussed in theory. Second, the analytical section analyses and evaluates situation in a particular business environment. Individual business bureaus of the company were observed and specific social behavior chosen for this study was analyzed. This thesis aims to provide a complex analysis of gender issues in international trade and to show specific perception of gender in selected company. Results of this analysis will be served as recommendation to the studied company.

Key words

Business environment, gender issues, glass ceiling effect, glass cliff effect, glass escalator effect, horizontal segregation, international business negotiation, intercultural differences, Lasvit, vertical segregation.

Poděkování

Velmi ráda bych poděkovala především vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D. za vstřícnost a značnou ochotu při konzultacích, vedení práce a odborném dohledu a za jeho veškerou podporu, která mi byla poskytnuta. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Aleši Stýblovi a Mgr. Jiřímu Fialovi za jejich čas a ochotu mi poskytnout potřebné informace z oblasti firemního fundování a interních zdrojů. Stejně tak chci poděkovat obchodníkům z vybraného podniku, kteří byli ochotni se mnou provést výzkum pro analytickou část práce a v neposlední řadě panu Ing. Vojtěchu Brožovi za vedení a konzultační pomoc při psaní práce.

Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam zkratk.....	12
Úvod.....	13
1 Genderová problematika v mezinárodním obchodě.....	15
1.1 Podnik a podnikové prostředí	15
1.2 Mezinárodní obchod	16
1.2.1 Význam zahraničního obchodu	17
1.2.2 Vlivy působící na vnější ekonomické vztahy	18
1.2.3 Faktory ovlivňující rozhodnutí pro vstup na trh.....	18
1.3 Genderová problematika.....	20
1.3.1 Diskriminace na pracovištích	21
1.3.2 Ženy na pracovištích.....	22
1.3.3 Gender a řízení lidských zdrojů.....	23
1.3.4 Genderově orientovaná a integrovaná organizace a společenská odpovědnost firem	25
1.3.5 Vertikální a horizontální segregace	26
1.3.6 Efekty skleněného stropu, útesu a výtahu	28
1.3.7 Mýty související s genderovou problematikou.....	30
2 Mezinárodní obchodní jednání	32
2.1.1 Úroveň mezinárodního obchodního jednání	33
2.1.2 Fáze mezinárodního obchodního jednání	35
3 Interkulturní teritoria a jejich charakteristika	38
3.1 Interkulturní teritorium Evropa.....	39
3.2 Interkulturní teritorium Severní Amerika	42
3.3 Interkulturní teritorium Latinská Amerika.....	44
3.4 Interkulturní teritorium Arabské státy	45
3.5 Interkulturní teritorium JV Asie a Tichomoří.....	47
3.6 Interkulturní teritorium Afrika.....	49
4 Genderová problematika v konkrétním podnikovém prostředí	50
4.1 Společnost Lasvit s.r.o.	50

4.2	Vize a plány společnosti v nadcházejících letech	56
4.2.1	Vize a plány společnosti v nadcházejících letech ČR	56
4.2.2	Vize a plány společnosti v nadcházejících letech zahraničí	57
4.3	Mezinárodní obchodní afilace společnosti Lasvit	57
4.3.1	Obchodní zastoupení firmy Lasvit v Evropě a místní podnikové prostředí ..	57
4.3.2	Obchodní zastoupení firmy Lasvit v USA a místní podnikové prostředí.....	59
4.3.3	Obchodní zastoupení firmy Lasvit v Dubaji a Blízkém východě a místní podnikové prostředí	61
4.3.4	Obchodní zastoupení firmy Lasvit v Číně a Hongkongu a místní podnikové prostředí	63
4.3.5	Obchodní zastoupení firmy Lasvit v Singapuru a Indonésii a místní podnikové prostředí	65
4.3.6	Obchodní zastoupení firmy Lasvit v Indii a místní podnikové prostředí	66
5	Dotazníkové šetření	68
5.1	Dotazníkové šetření - uzavřené otázky	68
5.2	Vyhodnocení dotazníku – otevřené otázky	79
5.2.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření u afilace Evropa	79
5.2.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření u afilace Amerika.....	81
5.2.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření u afilace Dubaj a Blízký východ.....	82
5.2.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření afilace Čína a Hongkong.....	83
5.2.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření afilace Singapur a Indonésie	84
5.2.6	Vyhodnocení dotazníkového šetření afilace Indie.....	85
6	Závěr	87
	Seznam použité literatury	89
	Seznam příloh	94
Příloha A	Dotazník první část.....	95
Příloha B	Dotazník druhá část	96
Příloha C	Dotazník třetí část.....	97
Příloha D	Ukázka firemní tvorby I	98
Příloha E	Ukázka firemní tvorby II.....	99

Seznam obrázků

Obr. 1 : Podíl žen na zaměstnanosti a managementu v podnikatelské sféře v ČR.....	27
Obr. 2 : Vývoj průměrné mzdy podle pohlaví 2010-2012	28
Obr. 3: Organizační struktura firmy Lasvit	54
Obr. 4: Organizační struktura firmy Lasvit	55
Obr. 5: Zastoupení muži a ženy obchodníci Evropa	59
Obr. 6: Zastoupení muži a ženy obchodníci USA	61
Obr. 7: Zastoupení muži a ženy obchodníci Dubaj a Blízký východ	62
Obr. 8: Zastoupení muži a ženy obchodníci Čína a Hongkong.....	64
Obr. 9: Zastoupení muži a ženy obchodníci Singapur a Indonésie	66
Obr. 10: Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 1.....	69
Obr. 11: Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 2.....	70
Obr. 13: Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 3.....	71
Obr. 14: Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 4.....	72
Obr. 15: Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 5.....	73
Obr. 16: Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 6.....	74
Obr. 17: Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 7.....	75
Obr. 18: Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 8.....	76
Obr. 19: Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 9.....	77
Obr. 20: Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 10.....	78

Seznam tabulek

Tab. 1: Země s nejslušnějšími způsoby chování	34
Tab. 2: Nejvýznamnější zahraniční obchodní partneři ČR v roce 2014.....	35

Seznam zkratek

TUL	Technická univerzita v Liberci
USA	Spojené státy americké
OSN	Organizace spojených národů
MBA	Master of Business Administration
ČTK	Česká tisková kancelář
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
ICC	International chamber of commerce
ČSÚ	Český statistický úřad

Úvod

Vzhledem k neustálému vývoji společnosti, je postavení mužů a žen tématem k analyzování ve více oblastech než jen v podnikovém prostředí. Genderu v mezinárodní obchodní sféře se diplomová práce bude věnovat především. Hlavním cílem diplomové práce je, na základě genderové analýzy prováděné dotazníkovým šetřením, výzkum genderové problematiky v mezinárodním obchodě v konkrétním podnikovém prostředí, následné vyhodnocení reálných výsledků a jejich využití pro zlepšení pracovních podmínek. V práci byly sledovány názory obchodníků zkoumaného podniku v různých světových oblastech, které měly poukázat na současné postavení mužů a žen, případně vyskytující se prvky nerovnoprávnosti mezi těmito pohlavími. Cílem nebylo vyzdvihovat nebo poukazovat na silné či slabé stránky obou pohlaví, ale vyvodit z celého výzkumu a následné analýzy přínos pro samotný podnik, kde byl výzkum prováděn.

Společnost jako taková, se snaží v době 21. století, dávat důraz na každého jedince. Firmy a společnosti pak dbají na faktor lidského zdroje a na rozvoj jeho schopností a využití výhod, které může přinést. Rovnoprávnost mezi pohlavími, je také součástí procesu vytváření lepších pracovních podmínek a analyzování kladných a záporných stránek s nimi souvisejících, může přinést výhody v podobě lepších podnikových úspěchů. V diplomové práci je nejdříve popisován podnik a podnikové prostředí, kde bylo čerpáno především z díla Synka. V dalších částech práce bude možno najít charakteristiku mezinárodního obchodu a rozbor nad jeho samotným významem, vlivy působící na vnější ekonomické vztahy a faktory ovlivňující vstup na trh. Zde bude nejvíce čerpáno z děl autorů Machkové a Svatoše. Následně se práce věnuje genderové problematice v podnicích. Dílo autorů Křížkové a Pavlici předkládají rozebírání této problematiky. V dnešním světě existuje v pracovní úrovni mnoho jevů, poukazující na nerovnocenné podmínky mezi pohlavími. V rovině zahraničních procesů obchodní spolupráce jsou tyto jevy ještě znatelnější díky rozdílnosti jednotlivých kultur. Právě tyto odlišnosti jsou probírány v další části práce. Teoretický základ v této oblasti poskytl autorské dílo Miroslavy Zamykalové, které se zabývá interkulturními podmínkami v mezinárodním obchodě. Každá kultura je specifická a proto by jí měli pro dosažení svých obchodních cílů i účastníci obchodních jednání porozumět.

Genderová problematika bude následně analyzována ve vybraném podniku, který se zahraniční spoluprací vyznačuje. Zkoumaná firma se vyznačuje mezinárodním obchodem po celém světě. Tento podnik byl zvolen, jelikož pracuje s kulturou, jež je autorce práce známá. Metodou výzkumu bude zvoleno dotazníkové šetření s uzavřenými i otevřenými otázkami. Jednotliví zaměstnanci budou popisovat postavení mezi pohlavími v dané oblasti, kde se nachází. Z těchto odpovědí pak bude vyhodnocena současná situace a vyvozen závěr se zhodnocením pro vybraný podnik a doporučením pro zlepšení stávajících podmínek.

1 Genderová problematika v mezinárodním obchodě

V dnešním turbulentním světě se téma rovnoprávnosti a postavení muže a ženy rozebírá stále častěji. Jinak tomu není ani ve světě podnikání a obchodu. Firmy, které dbají rovnocenně jak na mužskou, tak na ženskou část svých lidských zdrojů, jsou dnes vnímány uchazeči o zaměstnání jako skvělé příležitosti pro schopné kandidáty od obou pohlaví. Genderem a efekty, které se vyznačují nerovnocenným postavením obou pohlaví, se práce bude zabývat v dalších kapitolách. Hned v začátku tématu je nutno zdůraznit, že lidské zdroje již nejsou považovány za jeden z výrobních faktorů, ale dnes jsou brány i jako jeden z nejcennějších tvůrců firemních úspěchů, a je třeba mu věnovat pozornost (Křížková, 2004).

1.1 Podnik a podnikové prostředí

Podnik lze představit jako skupinu hmotných, nehmotných i osobních složek podnikání. Hmotnými složkami máme na mysli například budovy, stroje, materiály, nábytek, pracovní zařízení i pozemky. Těmi nehmotnými složkami jsou myšleny právní patenty, ochranné známky, finance či cenné papíry. Do této skupiny je řazen i software. Osobní část tvoří lidské zdroje neboli zaměstnanci (Němec, 1998). Tyto zdroje se dají nazvat klíčovými a můžou jimi být jak domácí obyvatelé, tak mohou podniky zaměstnávat také cizince.

Podnikové prostředí

Pod pojmem podnikové prostředí je možné si představit škálu definic. Lze jej vyjádřit jako soubor všech vnějších vlivů a faktorů, které ovlivňují chod, úspěšnost, konkurenceschopnost i výkonnost firmy a její výsledky. Tyto vlivy je lidstvo schopné rozdělit také na politické, ekonomické, kulturní, technologické, sociální či právní (Kalínská, 2010).

Podle kvality a hodnot těchto faktorů jsou i kvalitní ekonomické výsledky. Okolí podniku tedy také předurčuje jeho chování a má na něj veliký vliv (Synek, 2010).

Mezi druhy podnikového okolí je možno zařadit:

- Geografické okolí - Poloha podniku, dostupnost pro zákazníky, dodavatele, apod. Určuje také výhodnou či nevýhodnou oblast pro podnikání.
- Sociální okolí - Tvoří důležitou roli při tvorbě dobrého jména firmy. Sociální odpovědnost firem, do budoucna stále jistě častěji diskutované téma.
- Právní okolí - Do této skupiny patří legislativa a vymahatelnost práva, pracovněprávní zákon či vlivy státní správy.
- Politické okolí - Další z faktorů ovlivňující chod firem. Může jít o politické režimy, politické situace a ohniska napětí.
- Ekonomické okolí - Týká se dostupnosti a ceny výrobních faktorů, hospodářského růstu dané oblasti, daní či měnového vývoje. Do ekonomického okolí však náleží i odběratelé, dodavatelé a finanční instituce (banky).
- Technologické okolí - Technologickým okolím je myšlena technická vybavenost a zázemí podniků, infrastruktura, dopravní a telekomunikační vybavenost.
- Ekologické okolí - Tento aspekt může být jak bariérou (kvůli ochraně životního prostředí), tak i silnou stránkou podniků. Záleží na oblasti a typu podnikání.
- Kulturní okolí - do této skupiny patří vzdělanost a kulturní vyspělost konkrétních oblastí, dále pak kulturní vlivy jako jsou náboženství, pohlaví, jazykové bariéry a jiné (Synek, 2010).

1.2 Mezinárodní obchod

Mezinárodním obchodem je rozuměno, že zboží nebo služba, jsou dodávány z území jednoho suverénního státu, na území státu jiného. Účastníci mezinárodního obchodu jsou tedy z rozdílných států, kdy zároveň při směně zboží nebo služeb je hlavním cílem

obohacení obou stran. Každý účastník obchodu si zároveň může stanovit vlastní podmínky pro vstup na trh v zahraničí a vlastní strategii podnikání (Kubišta, 2009).

Zahraniční obchod má obvykle tři základní formy a to konkrétně dovoz a vývoz zboží a služeb, nenáročné kapitálové investice a kapitálově náročné investice (Machková aj., 2007).

1.2.1 Význam zahraničního obchodu

Význam zahraničního obchodu v ekonomice země, z pohledu vzájemné hospodářské provázanosti dvou nebo více zemí pro jejich vzájemně stabilnější vztahy, hodnotíme z několika hledisek:

- Efektivnost - snaha soustředit se v politice mezinárodního obchodu na ty výrobky, kde může konkrétní země dosáhnout maximálních úspor společenské práce.
- Proporcionalita - málo zemí na světě je soběstačných, které mají dostatečně velký domácí trh a průmyslovou základnu soběstačného vývoje. Jsou to země schopné pokrýt potřeby vlastní domácí průmyslové výroby (USA, Ruská federace, Čína, Indie, Brazílie a další).
- Demonstrativní efekt - představuje určitou vizitku stavu a úrovně rozvoje ekonomiky dané země. Jedná se o technický, designový a módní trend, který může působit pozitivně na společenský a ekonomický pokrok. Může se jednat o šíření ekologických prvků, bezpečnost práce, nové tendence v balení, využívání netradičních zdrojů apod. (Svatoš, 2009).

Zahraniční obchod i jeho podstata je rozdílná u každého státu, který se mezinárodního podnikání účastní. Stejně tak se liší i vyspělost a síla jejich jednotlivých ekonomik. Navzdory tomu tvrzení je i přesto možné zdůraznit několik obecně platných rolí mezinárodního obchodu. Jde především o funkci růstovou, transformační, funkci bariéry růstu ekonomiky domácí země či ovlivňování změn národního důchodu vzhledem ke změně vývozu či dovozu (Plchová a kol., 2007).

Ekonomické vztahy silně podporují mírovou spolupráci a snižují riziko konfliktu. Snahou je budování trvalých a kvalitních vztahů pro dlouhodobou oboustrannou prosperitu jednotlivých států (Svatoš, 2009).

1.2.2 Vlivy působící na vnější ekonomické vztahy

Všechny vlivy, ať už se hovoří o objektivních nebo subjektivních vlivech, ovlivňují celkovou mezinárodní hospodářskou koncepci a plánování dané země, jako klíčový faktor pro vývoj a udržování ekonomických vztahů mezi jednotlivými zeměmi.

- Objektivní vlivy - jsou dány například geografickou polohou (přístup k moři, splavné řeky - faktory rozhodující o celkové nákladovosti v dopravě), geografickým charakterem dané země (hory, nížiny, lesy, ale i sopky nebo zemětřesení), klimatickými faktory (záplavy, bouře, tajfuny, extrémní srážky), zdroje surovin, ekonomickou vyspělostí měst a venkova, technickou vyspělostí a podobně (Svatoš, 2009).
- Subjektivní vlivy - zejména se jedná o vlivy státu a jeho institucí a dalších činitelů, které se snaží modifikovat, usměrňovat, využívat a eliminovat výše zmíněné objektivní faktory. V současné době přímo nebo nepřímo ovlivňují vnější ekonomické vztahy subjekty jako je například centrální vláda, parlament, politické strany, bankovní instituce, armáda, police, asociace podnikatelů, obchodní a hospodářské komory (Svatoš, 2009).

1.2.3 Faktory ovlivňující rozhodnutí pro vstup na trh

Mezi hlavní faktory, rozhodující pro vstup na trh, kde se má dále uskutečnit obchod či obchodní jednání se řadí ekonomické prostředí, obchodně politické podmínky, politické prostředí, právní prostředí, charakteristika výrobků, efektivnost vybrané formy podnikání a charakteristika obchodního partnera. Před vstupem na zahraniční trh by každé tyto faktory měly být zohledněny a obchodník i společnost by se na ně měli předem připravit (Machková, 2007).

- Ekonomické prostředí - jde především o míru inflace, nezaměstnanosti, platební bilance států, investice demografický vývoj a jiné;
- Obchodně politické podmínky - celní režim, kurzová politika, minimální ceny, dovozní přírážky;
- Politické prostředí - především politický systém a členství zemí v různých integračních seskupeních;
- Právní prostředí - důležitý je hlavně legislativní systém, podmínky pro zahraniční subjekty, kontroly a řešení sporů při podnikání v mezinárodní sféře, možnosti vlastnictví a nákupu nemovitostí;
- Charakteristika výrobků - výrobky jsou zařazeny do několika skupin, jako jsou například průmyslové výrobky, zemědělské výrobky, spotřební zboží atd.;
- Efektivnost vybrané formy podnikání - předpokládaná míra zisku;
- Charakteristika obchodního partnera - právní forma společnosti, osoby oprávněné jednat, reference ale i kulturní odlišnosti (Machková, 2007).

Podnik dále při vstupu kromě výše zmiňovaných faktorů musí zohlednit také výběr zaměstnanců. Výhody nábory lidských zdrojů i z území mimo tuzemskou centrálu je možné zaznamenat v takzvaném geocentrickém modelu. Geocentrickým modelem je rozuměna globální filosofie, kdy dochází k výběru zaměstnanců bez ohledu na zemi, kde je umístěna centrála společnosti a bez ohledu na zemi původu manažera. Tento přístup je praktikován jak v centrále společnosti, tak i pobočkách a přináší několik výhod. Výběr možných kandidátů se určuje z nepoměrně širšího kádru kvalifikovaných uchazečů. Dovednosti, které přináší tito zaměstnanci obohacují manažerské know-how a zvyšují tak šance společnosti v globální konkurenci. Zároveň dochází i k větší kulturní flexibilitě

a adaptabilitě spolu s většími jazykovými dovednostmi (Pichanič, 2004). Při zakládání poboček je tedy zvážení zaměstnání části lokálních obyvatel dobrou příležitostí i z hlediska marketingu a rychlejšího dostání se do povědomí místní klientely.

1.3 Genderová problematika

Pojem gender se zaměřuje na role, rozdíl nebo také postavení muže a ženy, a je zkoumán v mnoha sociologických, ekonomických i jinak založených vědách. Tento pojem je převzatý z anglického jazyka a jako takový se začíná využívat především až v druhé polovině 20. století (Český statistický úřad, 2014).

Jak uvádí Křížková a Pavlica (2004, s. 143), jde o:

“Pojem, který odkazuje na sociální rozdíly (v protikladu k biologickým odlišnostem) mezi muži a ženami. Tyto rozdíly jsou kulturním a sociálním konstruktem. To znamená, že jejich pojetí a definice se mohou v čase měnit a že se různí jak v rámci jedné kultury, tak mezi kulturami. Závaznost těchto rozdílů tedy není přirozeným, daným stavem, ale dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami.”

Během historického vývoje se žena v obchodě dostává stále více do popředí a její role už není pouze být matka nebo žena v domácnosti, jako tomu bylo dříve. Díky fenoménu emancipace a dosahování kariérních úspěchů se ženy snaží stále více prosazovat a poukázat na to, že se mohou vyrovnat mužské populaci (Feminismus.cz, 2015).

Ženy se začaly svých práv domáhat v Evropě již kolem 17. století. Šlo především o diskuzi ohledně práva na vzdělání či práva majetkového. Přelomový rok v počátcích feminismu byl rok 1791, kdy byla vydána Deklarace práv ženy a občanky, která reagovala na Deklaraci muže a občana, a jehož autorkou byla francouzská spisovatelka, jménem Olympe de Gouges (Feminismus.cz, 2015).

Dalším důležitým datem v oblasti feminismu je rok 1866, kdy byla petice s 1500 ženskými podpisy zaslána do britského parlamentu. Tato žádost na rovnoprávnost volebního práva pro ženy, byla smetena ze stolu. Jako reakci odporu zřídily tyto ženy organizaci volební

právo (National Society for Women's Suffrage). Označení „sufražetky“ - bojovnice za politická práva, je tedy od této doby známo (Ikaros: Genderová informační a tisková agentura, 2015).

Dá se říci, že teprve v přehledu posledních let se genderová problematika v organizacích, podnicích a managementu, stává předmětem debat. Manažerské pozice jsou brány obecně, jako funkce neutrální, co se týká zastoupení pohlaví, ale teprve nedávno se začalo poukazovat na fakt, že v čele vedoucích pozic jsou především muži. Téma nerovnosti žen a mužů na řídicích postech, tak začalo být stále víc a víc rozebíráno. První dokumenty zabývající se genderovou problematikou na trhu, byly sepsány v 70. letech 20. století v Spojených státech amerických (Vlach, 2008).

V 90. letech pak by zjištěny některé studie, které poukazovaly na to, že by příčinnou nerovnováhy v pohlaví mohly být strukturální překážky, jako je například teorie skleněného stropu. Ta hovoří o tom, že ženám jsou často upřeny vedoucí pozice v organizacích (Smetáčková, 2005). Další kapitola se bude věnovat diskriminace na pracovištích.

1.3.1 Diskriminace na pracovištích

Diskriminace na pracovištích znamená dle Ministerstva práce a sociálních věcí (2007):

"Diskriminace v zaměstnání znamená zacházení s lidmi různým způsobem z důvodu jejich charakteristik, které se netýkají jejich zásluh a požadavků daného zaměstnání. K těmto charakteristikám patří rasa, barva pleti, pohlaví, věk, náboženství, politické názory, národnost a sociální původ. Diskriminace při práci je porušením lidského práva, jehož důsledkem je plýtvání lidským talentem se škodlivými důsledky na produktivitu a ekonomický růst. Diskriminace plodí sociální a ekonomickou nerovnost, která podkopává sociální soudržnost a solidaritu a působí jako brzda při snaze snížit míru chudoby."

Diskriminací je rozuměno jakékoliv omezování nadřazování či podřazování na základě různých důvodů. Diskriminaci je možné nalézt v přímé i nepřímé formě jako je například

sexuální obtěžování. Ženy nejsou brány rovnocenně velmi často. O diskriminaci lze hovořit i v případě omezování možnosti podnikání z důvodu mateřství či těhotenství, avšak ne vždy v případě omezování z důvodu věku. V některých zaměstnáních může být věk limitním, protože funkce a povolání může být podmíněno určitou praxí a zkušeností získanou pouze časem (Veřejný ochránce práv, 2007).

- Přímá diskriminace - Do této formy je míněno zařadit napomínání, veřejné ponižování, jiné zřejmé zacházení s určitou osobou oproti jiným. Tohoto typu nerovnocenného chování si často všímá okolí.
- Nepřímá diskriminace - Tímto druhem omezování je jakékoliv pravidlo, které se vztahuje na všechny osoby a jehož výsledkem může být omezení celé skupiny lidí.

Do těchto kategorií patří tedy jak sexuální šikana a obtěžování, tak i pronásledování ale i pozitivní, ale bezdůvodné osoby či skupiny zaměstnanců na úkor ostatních (Veřejný ochránce práv, 2015).

1.3.2 Ženy na pracovištích

Již dlouhá staletí převládá na celém světě patriarchální řád a uspořádání. Prapočátky v postavení ženy a muže je možno dohledat již v pravěku a starověku, kdy žena seděla v příbytcích, udržovala oheň, starala se o potomky a muž byl na lovu. Jak již bylo řečeno v prvních kapitolách, toto tradiční uskupení, kdy hlavou rodinu je muž, který zastává svou ekonomickou i společenskou roli a na ženském pohlaví je především výchova dětí a vytváření rodinného zázemí, již v dnešní době není tak přirozené, jako tomu bývalo.

V rozvíjejících se zemích se často tyto historii dané role stále prosazují. Naopak v těch vyspělejších státech, se od patriarchálního uskupení začíná ustupovat a začíná převažovat tvrzení, že pohlaví by měly mít rovnocenné příležitosti a záleží jen na osobnosti, jak je dokáže využít a prosadit ve svůj prospěch (Alewell, 2012).

Jak tvrdí Křížková a Pavlica (2004, s. 14):

„V současné občanské společnosti jsou podmínky principiálně nastaveny tak, že záleží především na jednotlivci, jeho vůli a schopnostech, kým se stane a jaké postavení získá.“

Je pravdou, že muži bývají většími vizionáři, jsou více draví a nemají takový strach riskovat, na rozdíl od žen, u kterých převládá empatie, smysl pro řád, koordinace. Tyto obecné vlastnosti jsou sociologicky dokázány. Otázkou však je, jestli právě tyto vlastnosti nejsou těmi, které v práci, podnikání, obchodu chybějí.

Stejně tak Křížková a Pavlica říkají (2004, s. 14) *„Teoreticky jsou podmínky pro muže a ženy v pracovní oblasti nastaveny rovně. Jak je tedy možné, že statistiky dokazují, že ve srovnání se stejně kvalifikovanými, funkčně zařazenými, výkonnými i stejnou dobou pro organizaci pracujícími muži bývají ženy signifikantně hůře platově ohodnoceny.“*

Další z významů pak uvádí ještě definici Ministerstva práce a sociálních věcí (2007):

„Diskriminace při práci je porušením lidského práva, jehož důsledkem je plýtvání lidským talentem se škodlivými důsledky na produktivitu a ekonomický růst. Diskriminace plodí sociální a ekonomickou nerovnost, která podkopává sociální soudržnost a solidaritu a působí jako brzda při snaze snížit míru chudoby.“

Pro charakterizování diskriminace a jejího významu je možno nalézt řadu definic a vysvětlení. Podstatným faktorem, který je vystihuje, je nerovnocenné postavení mezi jednotlivými osobami.

1.3.3 Gender a řízení lidských zdrojů

Rostoucí význam lidského kapitálu postavení muže a ženy způsobuje kladení většího důrazu na vznik personálních agentur, rozšiřování personálních oddělení ve firmách a provádění analýz. Není již tolik kladen důraz na administrativu jako na psychologii každého jedince, jeho postavení. Také se snaží dbát na to, aby nedocházelo k nerovnoměrnému zacházení se zaměstnanci, stejně tak, jako aby se nevyskytovala diskriminace, ať již kvůli věku, rase či právě pohlaví. Důležitý je důraz na rovnováhu v systému odměňování, školení a celoživotním vzdělávání, pracovních podmínek a dalších

možností kariérního růstu. Jednou z používaných metod, která bude dále využita i v analytické části je genderová analýza.

Genderová analýza

Pojem genderová analýza stanovuje průzkum v odlišnostech potřeb, podmínek, přístupu ke zdrojům či rozhodovacího pravomocí a postavení mezi muži a ženami (SCS.ABZ, 2015).

Při studiu postavení muže a ženy v různých podmínkách jsou nalezeny rozdílné výsledky v potřebách každého pohlaví. Jedná se o úroveň participace a začlenění, přístupu k lidským zdrojům, rozhodovací síle a to vše v různých genderových rolích. Touto analýzou se dají tyto rozdíly zohlednit jak v ekonomických výsledcích, tak i v kulturních a společenských politikách firem. Při tomto výzkumu je tedy použito výsledku dle genderových rolí, jeho následné vyhodnocení a vzájemné porovnávání. Zjištěné vlivy obou pohlaví pak mohou být využity ve strategiích každého podniku, při obchodních jednáních a zakomponovány do úspěšného ekonomického růstu firmy, přesně tak, aby bylo využito pozitivních stránek obou pohlaví. Tyto výsledky se dají generalizovat a zohlednit na populaci a vývoj řízení lidského kapitálu na celém světě (Hřebíček, 2008).

Častou formou výzkumu, kterým se genderové analýzy provádí, jsou dotazníková šetření, kterými se potvrzuje či vyvrací teoretické spekulace (GenderNora, 2013). Dotazníková forma výzkumu bude použita i v další analytické části práce.

Jak uvedla komisařka pro výzkum a inovace Marion Dewar ke genderové analýze: *„Zkrátka, jde o kvalitu vědeckých poznatků a o odpovědnost vědců a vědkyň vůči společnosti, do jejíhož běhu věda a technologie zasahují stále více. Pokud vám záleží na excelenci a pokud vám záleží na meritokracii, musí vám také záležet na genderové rovnosti.“* (Dewar, 2013, newsletter 7-8).

1.3.4 Genderově orientovaná a integrovaná organizace a společenská odpovědnost firem

Každá organizace má svou vlastní kulturu, kterou tvoří chování, pravidla a společenské vnímání samotných zaměstnanců. Termín podniková kultura pochází již z 60. let 20. století. V roce 1990 přichází americká socioložka Joan Acker s teorií tzv. **genderové organizace** (Acker, 1990). Tato organizace se orientuje na pouze jedno pohlaví. Opakem je pak **genderově integrovaná organizace**, kde není cílem prosazovat jedno pohlaví na úkor druhého (Křížková, 2004). Tato kultura je důležitá i pro vnímání image firmy z pohledu vnějšího prostředí organizace. Takovéto firmy se shodují v těchto názorech:

- Stejné postavení muže a ženy v oblasti práce je výrazem různorodosti zaměstnanců.
- Pracovní i soukromý život by měl představovat stejně silné a důležité hodnoty.
- Spolupráce by měla být v dlouhodobém horizontu důležitější než samotné konkurenční chování v rámci firmy a soupeření.
- Manažerské a jiné důležité pozice by měly být obsazovány na základě dovedností a zkušeností, nikoliv však na základě pohlaví (Křížková, 2004).

V dnešní konkurenční a soutěživé době pro všechny firmy, je i otázka genderu a společenské odpovědnosti firem důležitým bodem k zamyšlení každé z nich. Společnosti mají tendence nabízet lepší pozice, kde zaměstnanci dosáhnout rovnocenného prostředí. Nabízí benefity a výhody, které budou zajímat obě pohlaví.

V současné době probíhají také programy na podporu rovnoměrných genderových podmínek. Rovnost mužů a žen je jednou z hlavních priorit.

Jednou ze strategií, jak podporovat tuto oblast je program Horizont 2020, probíhající od loňského roku 2014, zaměřený mimo jiné na různé druhy diskriminace, a také na posílení vztahů a pracovních situací mezi muži a ženami (Český statistický úřad, 2015).

Mezi další možné iniciativy, které se zabývají touto problematikou, patří Helsinská skupina pro rovnost žen a mužů v oblasti výzkumu a inovací, jejíž kampaň nese název „Science it’s a girl thing!“ („Věda je holčičí záležitost“) zahájená Evropskou komisí (Český statistický úřad, 2015).

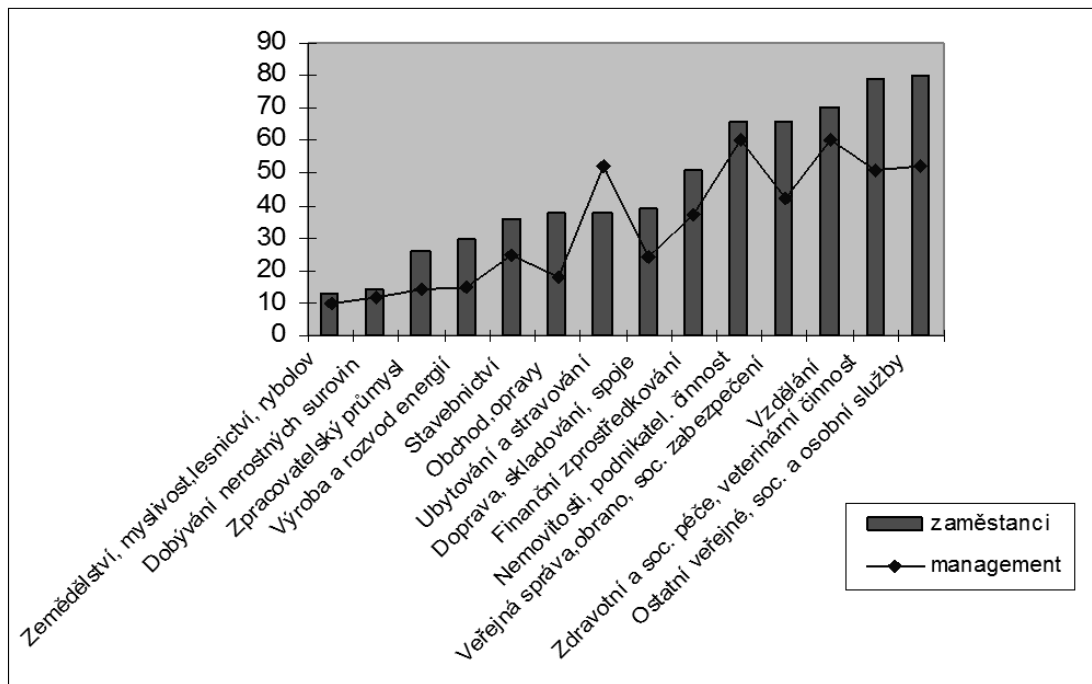
Z pohledu zkoumané problematiky jsou tyto snahy brány velice pozitivně a firmy, jenž se snaží vnímat i zájmy a potřeby potenciálních či stávajících zaměstnanců jsou tak více preferovány nebo si tím vytvářejí lepší jméno (Český statistický úřad, 2015).

Za zmínku stojí také události z prosince roku 2015, kdy Česká sněmovna jednala o udělení kvót v zastoupení mužů a žen ve vedoucích pozicích. Jednání probíhala kvůli stanovení počtu poměrů mezi muži a ženami, aby se i ženy bez diskriminování dostávaly na vedoucí pozice. Vláda tuto evropskou směrnici zatím neschválila (Deník.cz, 2015).

1.3.5 Vertikální a horizontální segregace

V podnikání je možno se setkat s genderovými problémy a nerovnostmi velmi často. Jako jeden z prvních lze jmenovat horizontální a vertikální segregaci. Tyto pojmy je možno nalézt i pod termínem genderová segmentace.

Horizontální segregace se projevuje tím, že je jedno pohlaví zastoupeno v určitých profesích s převahou vůči pohlaví druhému. U žen nalezneme příklady zdravotních sester, letušek, profesí nabízející kosmetické služby a podobně. Stejně tak jsou i muži zastoupeni v některých pozicích častěji. Často jsou v této souvislosti zmiňovány stavební práce anebo právě vedoucí pozice v top manažerství, obchodnictví, ve vedení firem (Český statistický úřad, 2014). To v jakém poměru jsou zaměstnány ženy v podnikatelské sféře České republiky ukazuje následující Obr. 1:



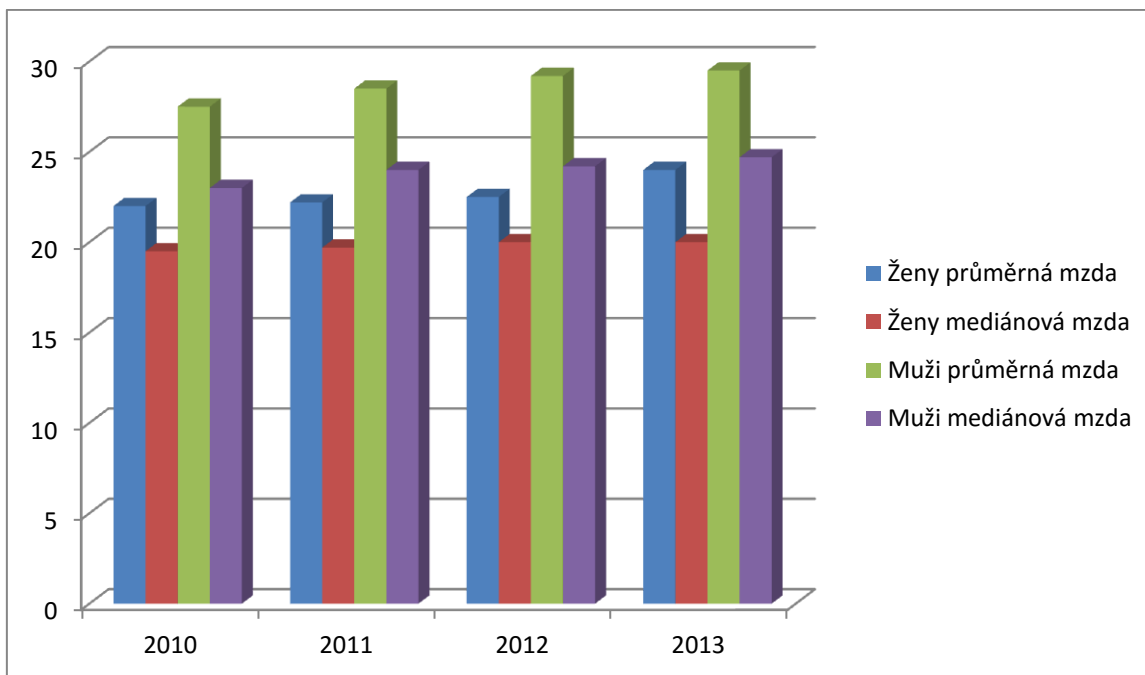
Obr. 1 : Podíl žen na zaměstnanosti a managementu v podnikatelské sféře v ČR.

Zdroj: Vlach J.: Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu. VÚPSV. Praha, 2005

Vertikální segregaci je pak myšleno spíše rozdělení poziční. V případě vertikálního oddělení je myšleno, že ženy většinou zastávají méně odpovědné a globálně méně dobře placené pozice, než je to u opačného pohlaví. Těm jsou pak řídicí pozice přiřazovány častěji. Jde tedy především o jiné hierarchické uspořádání (Český statistický úřad, 2014).

Jak vertikální, tak horizontální segregace, pak mohou určovat i rozdílné platové ohodnocení. Dle Českého statistického úřadu, průměrné mzdy u obou pohlaví v posledních letech rostly, nicméně mzdy žen jsou stále o něco nižší, než mzdy mužů (Český statistický úřad, 2014).

Údaje z konce roku 2013 v následujícím Obr. 2 poukazují na rozdílnost mezd u mužů a žen v České republice.



Obr. 2 : Vývoj průměrné mzdy podle pohlaví 2010-2012
Zdroj: Vlastní zpracování dle Struktury mezd zaměstnanců, ČSÚ

Celkově z Obr. 2 vyplývá, že dle ČSÚ mají muži vyšší jak průměrnou, tak mediánovou mzdu. Průměrnou mzdou, je myšlen průměr všech hrubých odměn pracovníka, zahrnující pojistné placené zaměstnavatelem a daně z příjmu. Nezahrnuje však osobní náklady. Mediánové mzdy pak nejsou tolik ovlivněny extrémními výkyvy integrace v podnicích. Získáme ho seřazením číselných hodnot dle velikosti nalezením hodnoty, která se nachází uprostřed seznamu. Touto hodnotou je pak medián (Český statistický úřad, 2014). V následující kapitole 1.3.6 budou popsány další nerovnosti z oblasti genderu.

1.3.6 Efekty skleněného stropu, útesu a výtahu

Efekty skleněného stropu, útesu či výtahu, jsou v podstatě bariéry v postavení a kariérních postupech mezi muži a ženami. První z pojmů zvaný efekt skleněného stropu, jenž byl poprvé použit v časopise Wall street journal v roce 1986 autory Carolem Hymowitzem and Timothy Schellhardtem, popisuje situaci, kdy ženám brání v kariérních postupech jakési neviditelné bariéry. Často se ženám v podnikové pyramidě podaří vystoupat i na úroveň středního managementu, zde se však zastaví a jejich dalšímu kariérnímu postupu brání některé z následujících překážek.

Těmito překážkami jsou:

- diskriminace na základě pohlaví,
- segregace pracovního trhu,
- old-boy's networks (sítě neformálních vztahů mezi muži atd.),
- informační bariéry,
- kariérní odlišnosti,
- legislativní opatření (Křížková, 2007).

Tyto bariéry pak mohou podmiňovat vznik následujících efektů týkající se problematiky postavení muže a ženy v pracovní rovině.

Efekt skleněného útesu je další zmiňovaný pojem a patří také do skupiny genderových problémů. Popisuje, že žena se dostává ke kariérnímu růstu a je obsazováno do vedoucích pozic v krizových obdobích (Machovcová, 2006). Na druhou stranu v době, když se firmě daří lépe, jsou v manažerských a vyšších pozicích muži. Jsou-li firmy v krizi, obrací se muži v roli manažerů na ženy jako na jednu z posledních možností řešení, jelikož mají pocit, že ženy lépe reagují na zvládnutí krizí jako takových. Příčinou toho se pak mohou stát tvrzení, že ženy přispívají k neúspěchu podniků (Praemia.cz, 2012).

Za jeden z názorných případů tohoto efektu je například možné brát jmenování Miroslavy Němcové na pozici premiérky v případě úspěchu její strany v roce ve volbách roku 2013. Němcová získala jako druhá nejvíce preferenčních hlasů po Karlu Schwarzenbergovi, ale nakonec nebyla zvolena ani za předsedkyni strany (ČTK, 2013).

Poslední termín tzv. skleněný výtah poukazuje na stav, kdy se muži dostávají do vyšších pozic automaticky, na základě stereotypních předpokladů. I v podnicích, kde převažují kvalifikovanější ženy, se na tyto pozice dostávají spíše muži. Tato situace však nemusí být ani pro muže příjemná, protože jim nepřináší postupný rozvoj a seberealizaci (Praemia.cz, 2012).

1.3.7 Mýty související s genderovou problematikou

V této práci není cílem propagovat určité genderové skupiny, ale poukazovat na rozdílné názory a vyzdvihnout přednosti obou pohlaví. Některé informace vychází pouze s přirozeného vývoje, jiné jsou historicky dány a jiné se zase mění v průběhu modernizace a globalizace celého světa.

Mýtus související s přirozeností rozdílů v postavení mužů a žen

V celé této práci se hovoří o nerovném postavení ženy ve společnosti. Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, hlavní názorové proudy berou muže jako hlavní ekonomickou a politickou sílu, zatímco ženy mívají jiné, doplňkové postavení. Muži jsou bráni jako aktivní, dominantní, rozhodní a silní jedinci a ženy jako emocionálně a empaticky nastavené osobnosti. Podle jiných názorů, jsou právě tyto teorie jen mýty a nejeví se jako zcela správné a objektivní. Je však k zamyšlení, zda tyto teorie vystihují reálnou podstatou problému anebo zdali jsou jen kulturně a společensky přisuzovány určitému stereotypnímu a zažitému vnímání lidstva. Ne vždy i v historické souvislosti fungovalo postavení muže a ženy na úrovni patriarchálního uspořádání, kde hlavou a vůdcem skupiny byl právě muž. V historii lze najít prvky matriarchálních řízení, kde dominantní roli hrála právě žena, stala se pravou hlavou rodiny, majetek se dědil z linie na linii po ženské straně či se právě ženy staraly o obchod a ekonomickou stránku rodiny. Tato uspořádání můžeme i dnes najít v některých oblastech Pacifiku, střední Afriky či například v oblasti Nové Guineje, kde je dokonce postavení muže a ženy jak v osobním, tak pracovním životě obrácen. Muži nemají navrch oproti dámskému společenství, naopak jsou nesmělými a mají umělecké a emocionální tendence chování. Ženská populace pak obchoduje, pracuje na poli, rybaří, vytváří ekonomické zázemí pro druhé pohlaví. Takovýchto oblastí je na světě několik. Díky těmto mýtům v některých situacích i reálným případům byly dříve ženy označovány jako tyranky, ďáblová stvoření či čarodějnice a často takto byly nařknuty právě díky faktu, že byly hrozbou pro patriarchálně založené společnosti. Již tenkrát se mohlo jednat o náznaky bránící rozvoj ženské emancipace a bránění přirozenému vývoji ženské populace. Mohlo jít tedy také o politicky společenské zasahování do přirozeného vývoje v oblasti genderu (Křížková, 2004).

Mýtus rovnosti založené na svobodné vůli a individuálních schopnostech

Předchozí teorie hovoří o předsudcích a historických událostech, tento mýtus hovoří o politicko-občanských názorech. Zastánci tohoto názoru tvrdí, že v současné společnosti jsou podmínky ze zásady přednastaveny stejně a záleží na každém z nás, na každém jedinci, bez ohledu na to, jde-li o muže či ženu. Vychází se z toho, že důležitá je především vůle, postoj a schopnosti pracovníků a to, jaké si díky nim vybudují postavení. Dle těchto teorií jsou diskriminace žen, či jiných skupin zavádějící až popíratelné, respektive určité sociální nerovnosti se přiznávají, avšak za úspěchem pracovníků je síla jejich vůle a přesvědčení, díky nimž tyto příležitostné překážky může překonat. Je však diskutabilní, zdali i všechny fyzické a biologické předpoklady jsou opravdu ve výchozí situaci srovnatelné. Na další stranu ohledně tohoto mýtu lze poukázat na pár protichůdným myšlenek. Například zdali se mužské i ženské pohlaví se stejným vzděláním i schopnostmi může rozhodovat stejně a pro koho může být větší dilema rozhodování mezi výběrem práce či kariéry a rodiny. Stejně tak, by se dalo oponovat i tím, proč tedy i přes stejně rovné podmínky nemají obě pohlaví na stejných pozicích, se stejným vzděláním a schopnostmi stejné platové ohodnocení. Tyto názory opět rozporují teorii, že by si například z pohledu postavení muže a ženy v organizaci, mohly ženy za své nerovné postavení samy pouze svou neschopností a vůlí (Křížková, 2004).

2 Mezinárodní obchodní jednání

Zahraniční obchodní jednání je jednání, které většinou probíhá za hranicemi vlastního státu. Jednatel by měl dbát na faktory ovlivňující rozhodnutí pro vstup na trh a disponovat důležitými vlastnostmi pro úspěšné vedení jednání:

- Trpělivost.
- Zdravé sebevědomí.
- Schopnost naslouchat.
- Umění vést rozhovor.
- Improvizovat.
- Zdvořilost.
- Komunikační dovednost.
- Sebekontrola.
- Ctižádost (Zamykalová, 2003).

Pro obchodníka jednajícího v zahraničí, jsou některé z těchto vlastností velmi důležité. V zemích, kde bývají setkání zdlouhavá, je potřeba mít na prvním místě trpělivost. Mimo tyto charakterové a osobnostní vlastnosti, by měl být obchodník schopen vnímat také kulturní odlišnosti, mít empatické schopnosti a pro možnost vedení jednání v cizích jazycích, by měl také být jazykově založen. Obecně by měl zvládat a chtít začlenit se do světa svých obchodních partnerů. Dobrý obchodník v mezinárodním obchodě by měl zároveň správně předcházet kulturním změnám, využít jejich specifika a zanechat dobrý dojem ze svého působení (Zamykalová, 2003).

Obchodní politiku podniků, v zahraničí obecně, pak dále ovlivňují i jiné faktory, jakými může být zeměpisná poloha, národnostní složení, náboženství a obecně kulturní rozmanitost zemí.

Suverenita a charakter dané země, jí dává právo upravit podmínky na svém území. Nejdůležitější obchodní opatření se dají vymezit na:

- Smluvní.

- Autonomní (Kubišta, 2009).

Autonomní opatření mohou státy přijímat nezávisle na podmínkách v mezinárodních smlouvách. Smluvní ujednání jsou již pevně stanovena (Kubišta, 2009).

2.1.1 Úroveň mezinárodního obchodního jednání

V současné době bylo provedeno na základě požadavku časopisu The Wall Street Journal Europe výzkumné šetření, které mělo poukázat na charakter a míru společenského chování v mezinárodním obchodním jednání. Došlo k němu za podpory společnosti Custom Research Worldwide. Tento průzkum měl ukázat například i postoje k dochvilnosti, používání mobilního telefonu apod., charakter etikety dané země a oslovování nových lidí. Zkoumáno bylo 20 zemí z různých oblastí (Gullová, 2011).

Obyvatelé Spojených států amerických a západní Evropy často jmenovali sami sebe jako státy, kde je způsob chování při mezinárodním obchodním jednání na vysoké úrovni. Země střední a východní Evropy zmiňovaly spíše jako státy s vysokou úrovní etikety v mezinárodním obchodě například Britý či Francouze. Právě Britové byli vyhlášeni vítězem tohoto výzkumu. Po nich následovaly státy jako je Francie či Německo. Třetí příčku pak následovalo Japonsko. Naopak na nižších příčkách dle respondentů zůstaly USA, ačkoliv jak již bylo řečeno, v jejich hodnocení se považovaly za státy s vysokou úrovní správné etikety v obchodním jednání (Gullová, 2011). Země, které mají vysokou úroveň slušného chování při mezinárodních jednání shrnuje Tab. 1:

Tab. 1: Země s nejšlušnějšími způsoby chování

Ve které zemi mají dle vašeho mínění občané nejlepší způsoby chování? (Výsledky v %)						
	Vlastní země	Velká Británie	Německo	Francie	Japonsko	USA
Belgie	39	14	12	24	6	1
Dánsko	24	14	11	9	5	3
Německo	23	15	23	18	23	1
Francie	19	14	15	19	10	3
Řecko	17	8	12	9	2	2
Velká Británie	20	20	5	8	11	10
Itálie	14	9	6	6	1	2
Nizozemsko	19	17	15	13	7	5
Švédsko	22	18	7	7	34	6
Švýcarsko	38	15	10	17	12	2
Rakousko	34	10	7	8	11	0
Španělsko	5	–	9	14	4	11
Západní Evropa	19	13	12	13	11	4
Bulharsko	7	21	29	20	11	7
Polsko	17	31	15	21	8	6
Rumunsko	6	20	39	29	4	12
Česko	11	25	15	23	18	6
Maďarsko	4	8	10	11	7	2
Východní Evropa	11	24	22	22	8	7
Rusko	10	28	29	18	15	6
Turecko	46	8	18	12	8	8
USA	23	13	3	8	15	23
Všechny země	20	16	13	13	12	11

Zdroj: Studie Manieren, GFK Custom Research Worldwide, 2006

Ze studie Manieren, za podpory společnosti Custom Research Worldwide, vyšla jako jeden z nejdůležitějších faktorů dochvilnost. Více než 75 % dotazovaných shledává dochvilnost jako jeden z prvků se zásadním vlivem na obchodní jednání. Tito respondenti tvrdí, že je důležité přijít přesně na čas schůzky nebo i o něco dříve. 15 % respondentů by akceptovalo zpoždění do 5 minut. Tento zkoumaný prvek je v různých státech často odlišný. Například v Turecku by i při obchodním jednání dle respondentů byli obchodníci ochotni čekat i déle než půl hodiny. Naopak Rakušané či Italové požadují dochvilnost (Gullová, 2011).

Všeobecně lze říci, že zdvořilost, dochvilnost, připravenost, efektivnost, formálnost mluveného a vizuálního projevu, nezávazná konverzační témata a ochota přistupovat ke kompromisům jsou stavebním kamenem obchodního úspěchu (Gullová, 2011).

Nejdůležitější obchodní partnery České republiky zobrazuje Tab. 2:

Tab. 2: Nejvýznamnější zahraniční obchodní partneři ČR v roce 2014

Partnerské země	vývoz		Dovoz	
	pozice	v mil. Kč	pozice	v mil. Kč
<i>Čína</i>	18	42460	2	363099
<i>Francie</i>	5	183 819	8	102 350
<i>Itálie</i>	7	133 089	5	131 304
<i>Maďarsko</i>	9	88 691	11	74289
<i>Německo</i>	1	1 161238	1	834734
<i>Nizozemsko</i>	10	99 108	7	107 618
<i>Polsko</i>	3	217 114	3	248 356
<i>Rakousko</i>	6	156 760	9	99 490
<i>Ruská federace</i>	8	113 018	6	129 494
<i>Slovensko</i>	2	304 113	4	169 395
<i>Spojené království</i>	4	184 040	12	68 125

Zdroj: ČSÚ. Vlastní zpracování

Tato tabulka zpracovaná dle informací z Českého statistického úřadu ukazuje nejvýznamnější obchodní partnery České republiky za loňský rok 2014.

2.1.2 Fáze mezinárodního obchodního jednání

Jednání v zahraničních oblastech jsou odlišná. Většina jednání má podobné charakteristické rysy, mezi něž patří společný cíl, společné zájmy, výměna informací, vzájemná závislost, hra a manipulace, ale i nejistota a podstoupení rizika. Každé jednání, ať už je to v souvislosti s obchodem na tuzemské nebo mezinárodní úrovni, má své fáze:

- **Přípravná fáze** - každému jednání předchází fáze přípravná, během níž se jednatelé zabývají více konkrétním předmětem obchodu, jednajícími osobami i kulturou našeho obchodního partnera. Náplní této činnosti je v první řadě vybrat a dohodnout **místo a čas jednání a určit osoby**, které budou přítomny a obchodní jednání budou realizovat (Křížková, 2004).

Místem, kde se uskuteční obchodní jednání, je půda domácí nebo je to půda zahraničního partnera. Může nastat situace, kdy je vybráno místo neutrální, aby nebyla zvýhodněna ani

jedna strana. V případě domácí půdy známe lépe své teritorium a máme větší jistotu, v případě jednání na území partnera zas můžeme nahlédnout přímo do prostředí, o kterém může být jednáno a můžeme tím i získat velké množství potřebných informací. Doba jednání by pak neměla být stanovena v době svátků či náboženských období (Křížková, 2004).

Osoba jednatele je pak další důležitý aspekt, který bude nejvíce rozebírán v analytické části této práce. Jednatel, zástupce firmy by měl být vždy kompetentní a spolehlivou osobou, která zanechá i určitý pocit odborné úrovně. Taktika dosažení cíle pak bude formována na daného zástupce jednacího týmu. V této práci bude dále podpořeno tvrzení, že mezi nejdůležitější vlastnosti jednatele nepatří jeho pohlaví, ale především i jiné osobnostní vlastnosti jedince (Křížková, 2004).

- **Vlastní fáze jednání** - do vlastních fází celého procesu jednání jsou řazeny mezi hlavní fáze obchodního jednání úvodní a seznamovací fáze, prezentace stanovisek, hledání řešení, krize, konflikt, urovnání a následné ukončení jednání, případně závěr a podpis smlouvy (Křížková, 2004).

Úvodní fáze je typickou neformální komunikací. Často dochází ke snaze zbavit se prvního ostychu a nabudit dobrý první dojem před obchodním partnerem. Právě v této fázi je možné se často setkat s kulturními odlišnostmi. V některých oblastech světa je tato fáze jen rychlým přechodem k fázi další a je velmi důležitá pro navození jistoty a důvěryhodnosti. Obchodníci se chtějí vzájemně poznat a získat správné informace, než se přejde k samostatnému jednání (Křížková, 2004).

V druhé části prezentace stanoviska jde především o poskytnutí informací, požadavků a předmětu jednání jako takového. Často je důležitým aspektem to, která ze stran přednese svůj návrh jako první. Ve většině případů není jasná představa, jak by mohla druhá strana reagovat, a tak se může stávat, že je stanovení podmínek buď příliš vysoké, nebo může nastat situace, že vznešený požadavek je menší, než by protistrana byla ochotná dát. Tato skutečnost může být při obchodu poměrně riskantní. Na druhé straně však může první strana udat tempo a charakter následné diskuse (Křížková, 2004).

Další částí zahraničních vyjednávání jsou hledání řešení. Než dojde ke shodě obou stran, často dochází k silným diskusím, obě strany vyzdvihují své silné stránky a argumenty pro úspěšné řešení jednání. Přichází na řadu i manipulace, hra se slovy ale i ústupky a kompromisy. Je velmi důležité při konverzacích a diskusích umět naslouchat, ale také umět pohotově jednat a odpovídat na veškeré dotazy a námitky (Křížková, 2004).

Čtvrtou fází je často konflikt nebo krize, při kterém se může stát, že se jednání dostane do situace, kdy obchodníci nevidí jasné řešení nebo je řešení výhodné jen pro jednu stranu či jedna ze stran nemá zájem o realizaci. Pokud se problém podaří překlenout, jednání může účastníky vzájemně sblížit a dojít k vzájemnému cíli nebo se v některých situacích v tomto bodě jednání ukončuje (Křížková, 2004).

Poslední fází jednání je ukončení jednání, závěr, potažmo podpis smlouvy. Pokud se zúčastněné strany úspěšně dohodly na vzájemných podmínkách, jednání je u konce. Je na místě vědět, jak přesvědčit partnera, že dohoda je dobrá, a že jiné řešení by již bylo méně výhodné. Nejčastějším stvrzením podmínek je podepsání smlouvy. To je často doprovázeno oslavným aktem či společenskou akcí. Tím může být hromadná závěrečná večeře, divadelní či hudební představení, slavnostní koktejl či raut, které podporují vytvoření dobrých podmínek pro dobré vztahy v budoucí perspektivě. Podepsáním smlouvy však nekončí celý obchod. Je třeba dbát také na následnou realizaci. Správně nastavená smlouva motivuje obě strany a hlídá dodržení všech stanovených zásad (Křížková, 2004).

3 Interkulturní teritoria a jejich charakteristika

Jednání a spolupráce na úrovni mezinárodního obchodu přináší jisté rozdíly oproti jednáním na domácím území. Dnešní svět je sice stále více globalizován, přesto kulturní odlišnosti nelze opomenout. Kultura nám totiž přináší soubor vztahů, chování a identitu lidské populace. Jednáme-li v zahraničí, často musíme na určitou dobu převzít chování zahraničních partnerů (Zamykalová, 2003).

Interkulturních faktorů je mnoho, ale z těch nejvýznamnějších je třeba jmenovat:

- Individualita versus kolektivismus.
- Interpersonální vzdálenost.
- Verbální komunikace.
- Neverbální komunikace.
- Oblékaní a styl.
- Jídlo a stolování.
- Čas.
- Mezilidské vztahy.
- Víra.
- Životní styl.
- Pracovní styl (Zamykalová, 2003).

Individualismus je v některých částech světa důležitým jednacím faktorem. Například americký styl jednání či britský nebo australské chování při obchodu. Zástupci těchto zemí rádi jednají samostatně a nezávisle. Kolektivně orientováno je například Japonsko či Tchaj-wan či státy latinské Ameriky (Zamykalová, 2003).

Kontaktní prostor každého z nás je odlišný, ale každý jedinec okolo sebe potřebuje určitý prostor, ve kterém se cítí dobře a neohrožen. I při jednání je tato mezilidská vzdálenost důležitá. Stejně tak dotyky či podání rukou nejsou samozřejmé všude na světě. Při schůzce je tedy důležité dávat pozor na to, abychom našemu obchodnímu partnerovi nenarušovali jeho osobní prostor. Především se státy Blízkého východu je dobré zachovat si velký

osobní prostor, či sami od sebe nevyvolávat dotyky či i formální podání ruky. Zástupci těchto států jsou v tomto ohledu více nepřístupní a například pokud by při jednání zástupce ženského pohlaví sám o sobě nabídl podání ruky, mohl by se u svých obchodních protějšků setkat s odporem (Zamykalová, 2003).

Verbální komunikace s našimi obchodními partnery v zahraničí vyžaduje v první řadě znalost buď univerzálního obchodního jazyka, nejčastěji angličtiny, nejlépe však jazyka země, se kterou probíhá obchodní jednání. Tuto funkci může nahradit i tlumočnick. Předpokládá se, že v zahraniční obchodní politice už většina jednatelů umí některý ze světových jazyků (Gullová, 2011).

Při neverbální komunikaci je třeba přihlížet na gestikulaci, mimiku a vyjadřování názorů pomocí výrazu. V oblastech Latinské Ameriky, Itálie či Blízkého východu je gestikulace velmi silným prvkem rozhovoru. Američané zas dbají na oční kontakt (Zamykalová, 2003).

Co se týká oblékání i na to je třeba dát si pozor. Je důležité na obchodního partnera udělat dobrý dojem i vizáží. Někde je možno dovolit si méně formální oblečení a jinde je na místě, dát si na oblečení pozor. Obzvlášť opět v arabských zemích, zvláště v případě žen, nehledě na klimatické podmínky státu. Kultura stolování je brána v potaz během jednání, při kterých dojde i na konzumaci jídla. Je zde silný vliv náboženství, co se týká druhů masa či alkoholických nápojů. Jak je již známo, v některých částech světa jsou některé druhy mas zakázány a požívání alkoholických nápojů je také omezeno či zcela zakázáno (Zamykalová, 2003).

3.1 Interkulturní teritorium Evropa

Jako první interkulturní teritorium bude charakterizována Evropa jako území, oblast či světadíl nám nejbližší a obzvlášť státy Evropské Unie včetně České republiky. Evropa se spolu s Americkými státy a Japonskem snaží o vybudování nejlepší pozice v obchodním jednání. Ačkoliv by nám tento životní i pracovní styl mohl připadat nejbližší a vzájemně dost podobný, vyskytují se v různých oblastech Evropy, různé druhy kulturního chování. Ačkoliv by se mohlo zdát, že se jedná především o odlišnosti

v kulturním a společenském životě, velké rozdíly nalezneme i ve světě obchodu (Zamykalová, 2003).

Při stanovení charakteru jednání v různých oblastech světa včetně Evropy je zaměřena pozornost na:

- využívání časových možností,
- pracovní hierarchii a delegování moci,
- verbální a neverbální komunikaci,
- obchodní jednání a etiketu (Zamykalová, 2003).

Většina Evropanů bere v pracovní rovině čas jako důležitý prvek při obchodním jednání. Pracovní schůze mají svižné tempo a téměř vždy je dochvilnost a stanovený čas dodržován. Státy střední Evropy a státy severské nemají rády ani na jedné straně obchodu nedodržení časového limitu nebo zpoždění se zúčastněných stran, oproti tomu státy jižní Evropy, jako je například Španělsko či Francie, už na tento faktor tolik nedbají a mají obecně ve společenském životě na vše dost času.

Co se týká také pracovního života evropské státy mají tendenci k dodržování řádu a pořádku. Velký smysl má také vzdělávání a neustále sebe rozvíjení vlastní osoby. Na tyto pracovníky se pak nahlíží lépe (Zamykalová, 2003).

V souladu s typem komunikace, se dá shrnout, že většina evropských obyvatel vítá jasné a stručné přímé sdělení. Preferováno je osobní setkání, které má jasná pravidla. Stejně tak se stále dává přednost vykáni. Tituly se v Evropě vyjma Itálie, České republiky, Německa či Rakouska příliš nevyužívají (Zamykalová, 2003).

Evropa či lépe řečeno státy Evropské unie používají při svých jednáních 13 úředních jazyků, tudíž je v Evropě dávána přednost jednání v jazyce dané země. Mimo světové jazyky, jakými je angličtina, němčina, francouzština či španělština, se při obchodních jednáních využívá také italština, irština či portugalština.

Co se týká gestikulace a interpersonální vzdálenosti, obyvatelé západní Evropy jsou spíše zdrženliví, bližší kontakt je pak u jižních zemí, jako je Španělsko či Francie. Zde je častý fyzický kontakt jako podání ruky, políbek či hojná gestikulace. Projevuje se tak často

jejich temperamentní rysy. V některých ze západních států je důležitý i oční kontakt a uhýbání pohledem je bráno jako nezdvořilost.

Obchodní jednání jako takové je důležitým faktorem pro úspěch obchodu a v evropských státech je příprava, která samotnému jednání předchází, velmi důležitá. Stejně tak se klade důraz i na dobrého leadera, který celou schůzi povede. Seznámení obchodníků je většinou krátké a stručné.

V zastoupení firem je většinou jedna osoba, ale může jich být i více. Obchodní jednání nejsou tolik založena na osobních vztazích. Obchodní setkání jsou většinou konzervativnější a umírněnější než v jiných státech světa. Upřednostňuje se tedy zdvořilejší formy jednání končící konsensem.

Většina obchodních zástupců ovládá hlavní světové jazyky, jejich tituly jsou používány tak v polovině obchodních schůzek. Důležitými prvky jsou například vizitky, kterými se rádi prezentují.

Ne ve všech státech Evropy jsou stejné zásady, co se týká formy oblékání. Na severu najdeme státy, které netrvají na sjednoceném obleku u mužů, stačí jim lehká elegance u dam. Ve Velké Británii však převládá spíše konzervatismus (Zamykalová, 2003).

Součástí jednání je často samozřejmě pracovní oběd či večeře většinou na účet hostitelské země. Podávání alkoholu se nevyklučuje spolu s častými dárky ve formě firemních předmětů. Čeští podnikatelé a obchodníci vozí nejčastěji menší dárek ze skla (Zamykalová, 2003).

V Evropě je ženské pohlaví poměrně silně zastoupeno jak v projektovém tak i obchodním procesu. Nejvíce žen ve vedoucích funkcích najdeme v severských státech Evropy jako je Norsko Švédsko, Dánsko či Finsko. Největší důraz klade na postavení ženy a muže v obchodu Velká Británie, kde chtějí mít ženy stejný přístup chování, jako se jeví směrem k mužům.

V Evropě se tedy ženy prosazovat umí, můžeme dát i pro příklad jejich postavení ve vedoucích pozicích například v politice:

- Viz v sousedním Německu je jednou z vedoucích žen v politickém dění Angela Merkelová.
- Evropský parlament je tvořen ze 30 % ženami.

- Pozice v Evropské komisi obsadilo 32% komisařek.
- Průměrné zastoupení žen v národních parlamentech států EU je 24% (Český statistický úřad, 2015).

Dle Evropského parlamentu pomáhá dostávat se ženám do hospodářství právě rozkvět obchodu, i když je jím stále prokázáno, že platové podmínky mezi muži a ženami nejsou úplně na stejné úrovni. Je otázkou, jestli by tomu nemělo být naopak, protože ženy často utrací více peněz za rodinu a domácnost než muži.

3.2 Interkulturní teritorium Severní Amerika

Jak je jistě známo, Severní Amerika a především Spojené státy americké, jsou proslulé svojí demokracií a tím i volnějším pravidlům v podnikání či také jeho značnou podporou ve formě hospodářských soutěží. Obchod je ve státech Severní Ameriky činností číslo jedna, sami se za obchodníky považují (Zamykalová, 2003).

Co spojuje celou Severní Ameriku, je důraz na individualitu více než na jednání v širší skupině či týmech, multikulturní zastoupení obyvatel ve všech oblastech, smysl pro soutěživost a výsledky a co je důležité, je zde silné zastoupení ženské populace na vyšších pozicích zaměstnání (Zamykalová, 2003).

Důležitou veličinou je pak čas a jasná přímá komunikace. Američané také tolik nedbají na formální způsob chování. Na druhou stranu však málo vnímají ostatní strany a často jsou příliš sebestřední (Zamykalová, 2003).

Co se týká přímo Spojených států amerických, jde o zemi tvořenou mnoha kulturními komunitami. Můžeme zde potkávat bělochy, hispánce, černochoy i obyvatele původem z jihovýchodní Asie, příslušníky arabské kultury a dokonce ještě i indiánské kmeny. I přes tuto různorodost lze najít určité podobné prvky, co se obchodních a pracovních jednání týče. Jedním z jejích hlavních osobnostních rysů je ctižádost, víra v nemožné a zaměření se na cíl. Preferují organizovanou a systematickou tvorbu práce. Jak již bylo řečeno, spíše než na týmové role, zaměřují se Američané každý hlavně sám na sebe. Jsou přátelští, ale často hrají dle vlastních pravidel, jelikož se neradi přizpůsobovávají. Souvislosti

můžeme hledat i v jejich vlasteneckém přístupu. Jejich obrovskou výhodou je mateřský jazyk, který je hlavním obchodním jazykem celého světa a také měna, poněvadž se často veškeré obchodní komodity přepočítávají na americký dolar (Zamykalová, 2003).

V obchodním jednání převládají jasná pravidla, důležitá je dochvilnost, jednání začíná krátkým představením a podáním rukou. Oblek, kostým či společenské oblečení se při obchodním jednání bere jako samozřejmost. Ani při obchodním jednání není vidět velký rozdíl mezi pravidly pro ženy či muže. Člověk je brán jako individualita, pohlaví zde není tolik důležité. Jednací týmy se skládají většinou z několika osob či jsou zastoupeny pouze jedním vyslancem. Jednání je otevřené, nechává se prostor k vyjádření jakéhokoliv názoru. Při dohadování a uzavírání obchodů jsou důležité i právní podmínky. Je obecně známo, že v americkém právu se lze soudit i za věci, pro nás evropsky smýšlející, nepochopitelné. Tím pádem mají i smlouvy rozsáhlé právní vymezení a podmínky a dbá se na právní posuzování ještě před podpisem obchodu. Proto Američané preferují serióznost a jasné podmínky. Co se týče vyjednávání s cizími kulturami, nejsou v nich tak dobrými obchodníky, jako při vyjednávání s jimi podobnými kulturami. Neradi přijímají názory odlišných kultur, obecně tedy prosazují především sebe a své zájmy (Zamykalová, 2003).

Obchodní jednání probíhá nejčastěji osobně, nicméně Američané jsou zvyklí i na obchod po telefonu či prostřednictvím elektronické pošty a internetu. Obchodovat v Americe má možnost každý, záleží především na schopnostech a vytrvalosti. I ženy jsou zde častým obchodním zástupcem a očekávají a berou jako samozřejmost značnou míru respektu i od svých obchodních partnerů - mužů. Často se prezentují tím, že dokážou cokoli, pokud budou chtít a udělají pro to maximum a věnují tomu také maximální čas a úsilí. Stejně tak to mají i v obchodní stránce, kdy tvrdí, že pokud prodávají produkt, kterému pevně věří, měli by to vždy se sebevědomím prodat. Podobně je pro ně v mezinárodním jednání důležitá rovnost všech ras, pohlaví či sociálních tříd. Zesměšňování z kteréhokoliv důvodu, ani vtipkování na úkor jiných ras či pohlaví, nepřichází v úvahu. Sice jsou to patrioti a demokraté, nicméně rovnováha by měla být v chování ke každému jedinci. Jediné čím jsou známí, je časté rychlé tykání a přechod k formální komunikaci. Jejich vyhlášený americký úsměv je nejen výrazem přátelského chování, ale spíše symbolem slušnosti a samozřejmosti, přestože obchod může dopadnout jakkoliv (BusinessInfo.cz, 2014).

I tato jednání bývají často zakončena nějakou slavnostní večeří, velice oblíbené jsou taky pozdní "brunche", neboli poklidná snídaně, již třeba v době, kdy se normálně podává oběd (BusinessInfo.cz, 2014).

3.3 Interkulturní teritorium Latinská Amerika

Státy Latinské Ameriky mají kulturu velmi spjatou s historií a tedy i se španělskými kulturami a zvyklostmi. Tato oblast byla v minulosti ovládnuta španělskými a portugalskými kolonizátory, kteří sem přivezli vše včetně afrického obyvatelstva. Náboženství, a to konkrétně katolické tu má silné zastoupení. Co se týká postavení muže a ženy v obchodu, gender zde není zcela vyrovnaný. Žena zde má zastávat stále spíše roli matky a starat se o rodinu, z níž daná společnost buduje své hodnoty. V mnoha zemích Latinské Ameriky jsou pravidla pro obchodní etiketu různá. Co ale státy Jižní Ameriky jistě spojuje, je časová nezávislost. Jednání začínají na formální úrovni a až postupem času přechází na neformální způsob komunikace. Začátkem komunikace bývají různá témata, poznávací a seznamovací fáze je nezbytnou součástí. Vyjednávacím jazykem je mimo španělštinu a portugalštinu také angličtina či francouzština (Gullová, 2011).

Jejich dalším rysem států jižní Ameriky je, že žijí přítomností, zbytečně nespěchají a nestresují se časem. Jejich pověstné „mañana“ (v překladu zítra), je známé na celém světě, tudíž i z pohledu jakékoliv práce a schůzí, se vše často protahuje, protože časově není kam spěchat (Gullová, 2011).

Co se týká ekonomické situace, můžeme vidět ve společnosti velké rozdílnosti ve společenských třídách. Silnou ekonomickou sílu má pouze malá část vlivného obyvatelstva. V mezilidských vztazích se více než pohlaví bere v potaz věk, autorita či postavení jedince, které se často dědí skrz rodinné vztahy. Jihoameričané jsou velmi pohostinní a jsou stále patrioti (Gullová, 2011).

Při vyjednávání s nimi, preferují osobní setkání, jsou známy ráznou gestikulací, mimikou i výrazným hlasem. Interpersonální vzdálenost je velmi malá, obchodní partnery z jiných zemí by to nemělo překvapit. Argumentacemi a zdlouhavým rozebíráním problémů je jejich vyjednávání také známo (Gullová, 2011).

Ne vždy dochází k vyřešení problémů, podepsání smlouvy či vyřešením obchodu ve chvíli konání setkání, často se tyto konečné ortely nechávají právě na jindy, a proto je třeba pro vyřešení obchodu latinskoamerické zástupce občas uhánět (Gullová, 2011).

3.4 Interkulturní teritorium Arabské státy

Arabské státy představují oblast silně ovlivněnou náboženstvím a i z hlediska postavení muže a ženy v obchodu velmi specifickou.

Na úvod je třeba říct, že i přes tak odlišnou kulturu jak nábožensky, tak z pohledu genderu, jazyku i kultury obecně, se arabské státy stále vyvíjejí. Bohatství v arabských státech je stále různorodé, záleží na politické situaci, ropném bohatství či vládě. Co ale spojuje většinu z těchto zemí, je fakt, že i zde jde vývoj kupředu, lidé začínají být vzdělanějšími, otevírají se jinému smýšlení světa. Na druhou stranu je samozřejmě i třeba zmínit negativní postoj k těmto státům z důvodu stereotypizace směrem k islámu, teroristickým útokům různých skupin a strachu zbytku světa z této kultury. Dle statistik se během posledních desetiletí počet vzdělaných lidí na blízkém východě více než zdvojnásobil a i postavení ženy, alespoň z pracovního hlediska, se dostává na vyšší úroveň, ženy začínají mít touhu a potřebu být zaměstnanými a především jsou i úspěšné u přijímacích řízení a začínají se stávat aktivními. I při pracovním nasazením a mezinárodních obchodních jednání však dbají na tradice či zvyky spojené s náboženstvím. Míra tohoto vlivu je odlišná v každém arabském státu.

Úcta k tradicím je pro Araby velmi typická, pro Evropsky smýšlející obyvatelstvo někdy až nepochopitelná. Rodina je zde základem celého dění v životě a výchova v daném rodu se dědí z generací na generaci. Vycházejí také z toho, že vždy by pro ně měla být určující jejich čest a důstojnost, proto jim je někdy přisuzována jako typická vlastnost tvrdohlavost. Co se týká setkávání s jinými lidmi, jejich pravidlem je velká vstřícnost a pohostinnost. I setkávání s cizinci jim nevádí, ačkoliv jiná náboženství či ateismus jsou pro ně tabu. Spojování se západní kulturou se na jednu stranu bojí kvůli ohrožení své kultury, na druhou stranu by do evropských končin rádi odcházeli za prací, lepšími podmínkami a před válkou. Přizpůsobování jim však jde hůře. Při komunikaci jsou přátelští, ačkoliv mají některé zásady, které by druhá strana měla dodržovat. Dbají na silnou interpersonální

vzdálenost. Citlivá témata ke komunikaci by měla být rozebírána jen v blízkém okruhu lidí (Zamykalová, 2003).

V souvislosti s postavením muže a ženy tu je možné nalézt silnou nerovnováhu. Tento nesoulad probíhá nejen v osobním životě, ale i v pracovní rovině. V některých zemích blízkého východu nesmějí muži a ženy pracovat na stejných pracovištích, pokud nejsou příbuzensky spjati. Ze sexuální diskriminaci by tu paradoxně byly obviňovány právě ženy, což by v této kultuře narušovalo čest a tradici jednotlivých rodin. Obecně se dá říci, že žena sama se stýká jen s ženami a málokdy se stává, aby byla v místnosti sama s mužem cizím. Pokud probíhá nějaké obchodní jednání smíšených pohlaví, mělo by tam být více zúčastněných, aby nenastala situace, kdy by mezi sebou jednal pouze klient - žena, obchodník - muž (Zamykalová, 2003).

Samozřejmě, že některé země, jako například Jordánsko, mají tato pravidla volnější, nicméně například v Saudské Arábii může policie zkontrolovat osamělou dvojici, zda jsou manželé. Z ohledu genderu zde tedy lze nalézt značné množství rozdílů.

Kultura oblékání je také stát od státu jiná, někde již v oblasti pracovního stylu oblékání je možnost zvolit pro obě pohlaví klasické společenské oblečení, u žen do jisté míry ovlivněné délkami střihu. Jelikož ve více ortodoxních zemích chodí ženy někdy i téměř zahalené, i pracovní oděv u žen by měl být minimálně pod kolena v těch mírnějších oblastech. Zajímavý je i fakt, že muži by měli zajišťovat materiální zázemí rodiny a rozhodovat o věcech ve společnosti. Avšak rozhodování o výchově dětí a o rodinných výdajích má často právo iniciovat v rámci nejbližší rodiny žena (Zamykalová, 2003).

Obchodní jednání probíhají často v hlavních světových jazycích, ale obchodník by měl mít připravené i základy arabštiny. I tento jazyk je uznán jako jazyk úřední a dle zdrojů OSN je uváděn jako čtvrtý nejpoužívanější. Arabská kultura má tedy silný vliv i na mezinárodní obchodní jednání. Schůzky bývají skupinové, pokud je termín sjednaný s arabským klientem, většinou se na jednání dostaví i cizinec (obchodník) mužské populace. Není pravdou, že v těchto zemích je třeba mít pouze muže obchodníky, protože naopak s vlivnými ženami, které mohou také obchodní jednání svolat, by se měly scházet spíše ženy obchodnice (Zamykalová, 2003).

Zahájení jednání začíná představením, podáním rukou či políbením. Zde by ale mohlo dojít k velkému faux pas, jelikož například obchodnice z ciziny, která by byla přítomna pracovnímu jednání, by ruku arabskému partnerovi nikdy sama od sebe podat neměla, měla by se spíše držet stranou. Dobré pro každého obchodníka je vnímat zdejší kulturu a atmosféru a dovolit si při jednání pouze to, co mu je zjevné z chování obchodního protějšku. Dá se říci, že v pracovních termínech a setkáních stále převládají ve velké míře muži, nicméně arabský svět se otevírá stále více a více novým věcem, je jen otázkou času, kdy se tyto předsudky budou měnit (Zamykalová, 2003).

Výhodné je tedy zcela určitě znát dopředu dané podmínky, sílu náboženství a nejlépe i jazyk, ačkoliv druhů arabštiny je velmi mnoho. Jednání z jejich strany mohou být velmi temperamentní a může docházet až k bouřlivým debatám. Pro cizince je z hlediska úspěšnosti obchodu dobré zachovat klidnou hlavu a zdvořilost a zcela určitě nenavazovat témata z osobního života (Zamykalová, 2003).

Nejvíce se obchoduje ve všech odvětvích s vlivnými šejky, politiky či významnými osobnostmi. Do pracovní spolupráce se střední a nejnižší třídou obyvatel se cizinec - obchodník dostane zřídka.

3.5 Interkulturní teritorium JV Asie a Tichomoří

JV Asie a Tichomoří je také oblast, která je z pohledu Evropana dosti rozdílná svou kulturou, politickou situací i hospodářstvím. Je zde možné nalézt státy, které jsou hospodářsky vyspělé a jsou to silní obchodní partneři. Jistě lze vyzdvihnout Čínu, Koreu, či Singapur.

Z kulturního aspektu zde nalezneme jak hinduismus, islám i buddhismus. Všechny tyto náboženské směry jsou rozdílné i sami mezi sebou. Jelikož Čína i Indie patří k nejlidnatějším státům světa, potenciál k obchodování tu jistě je. Ačkoliv jsou tyto státy stále ještě zařazovány mezi rozvojové, ambice k vývoji a k mezinárodnímu obchodu, jsou tu o to větší. Známý pojmem jsou asijské tygři, kteří jsou tvořeny státy Singapur, Hongkong, Tchaj-wan a Jižní Korea. I tyto státy spojuje určitá vlastnost a tím je

pracovitost a také delší pracovní doba, než jsme v jiných státech zvyklí. Hned po práci má tradici rodina a rodinné zázemí.

V obchodním styku by si partneři měli dát pozor na to setrvat a být trpělivý, ani zde čas nehraje tak velkou roli. Při osobní komunikaci je preferována skromnost a méně temperamentních projevů vyjadřování, ani mimika a gestikulace není vítána.

Agentura CzechTrade zhodnotila desatera důležité při mezinárodním obchodním jednání v Číně:

1. Bez aktivní přítomnosti na čínském trhu neprorazíte.
2. To, co by v Evropě trvalo hodinu, bude v Číně trvat i sedmkrát déle.
3. Čínský partner vám nikdy neřekne ne a zřídka vyjádří otevřeně svůj názor.
4. Nebuďte ve stresu a na obchodní jednání si vyčleňte dostatek času.
5. Ujistěte se (raději několikrát), že vám obchodní partner skutečně rozumí.
6. Naučte se pár čínských slovíček, nebojte se jídelních hůlek a alkoholu.
7. Buďte zdvořilí a trpěliví.
8. Propagační materiály v čínštině.
9. Nutné časté cesty do Číny, osobní jednání je nutností.
10. Vytvořte si pozitivní vztah k Číně, partner to vycítí. (Česká agentura na podporu obchodu, 2014).

V některých státech přibližující se evropskému stylu jednání z podkapitoly 3.1 jsou jednání otevřená, nezáleží na pohlaví ani věku obchodníků, důležité jsou charaktery a profesionální vlastnosti. V jiných státech jsou spíše konzervativnější formy schůzek (Zamykalová, 2003). Je třeba si vždy prověřit danou kulturu jednotlivých států a být předem připraven na rozdíl v chování.

3.6 Interkulturní teritorium Afrika

Tato oblast není úplně typickou obchodní destinací, nicméně se do oblasti obchodu snaží začlenit, čím dal tím více. V průběhu let by se měla stát Afrika obchodním trhem budoucnosti i třeba proto, že je to jeden z nejrychleji rostoucích regionů světa (ICC, 2013).

Afrika se skládá ze subsaharské Afriky, kde nalezneme především muslimská náboženství a kultury. V jiných zemích převládají klasické černošské národy, kmeny, v jistých částech tohoto kontinentu lze zaznamenat i světlou europoidní rasu. Negativy jsou časté politické nestabilní situace, etnické problémy, či rozdíly v bohatství mezi obyvateli. I přes to se některé africké státy mají do pár let stát velkými hráči na trhu práce a státy s vysokými ekonomickými vyhlídkami (ICC, 2013).

Z genderového pohledu i zde musíme rozlišovat, v jakých částech se nacházíme. V mnoha afrických kmenech, je žena brána jako méněcenná a přednostně určená k práci. V arabských státech Afriky, kde převládá islám, nemají ženy tolik práv a pracovních možností. Tyto aspekty jsou silně spjaty s náboženstvím a tradicemi. Jihoafrická republika, kde převládá černošské obyvatelstvo, ale je i o doplněno bělochy, je naopak nejvyspělejší částí afrického kontinentu. Dříve zde vládl apartheid neboli rasová diskriminace a to dokonce oficiálně až do roku 1994. V období apartheidu či takzvaného odlučování docházelo například k oddělení v dopravě mezi bělochy a černochoy. Veřejné budovy a služby pro černošské obyvatelstvo nebylo na takové úrovni, jako to, které mohli využívat běloši. Tato nerovnoprávnost byla roku 1994 odstraněna Nelsonem Mandelou, který se proti ní snažil dlouhá léta bojovat (History.cz, 2015).

V Africe jako celku je však také důležitý osobní kontakt při jakémkoliv pracovním jednání. Pozitivně se přistupuje také k oceňování obchodního partnera, komunikace je živá a temperamentní, avšak umírněná u vtipkování v rámci obchodního jednání. Fyzická vzdálenost mezi jednateli je malá, oční kontakt je však vhodný spíše mezi stejně pracovní postavenými protějšky. V muslimských oblastech se setkáme spíše s mužským zastoupením, co se obchodních setkání týče, v některých oblastech jsou zastoupena obě pohlaví (Zamykalová, 2003).

4 Genderová problematika v konkrétním podnikovém prostředí

V analytické části diplomové práce bude problém postavení muže a ženy v mezinárodním obchodě podroben výzkumu v konkrétním podnikovém prostředí.

V následujících podkapitolách bude popsána forma a analýza zkoumaného problému, popsány zkoumané oblasti i výzkumný vzorek. Nejprve bude charakterizován vybraný podnik jako takový. Pro výzkum je v této práci zvolena forma dotazníku s uzavřenými, dichotomickými i otevřenými otázkami. Genderová problematika, jak již bylo zmíněno, bude probírána v konkrétním podnikovém prostředí a to ve společnosti Lasvit s.r.o., kterou jsem si vybrala i z toho důvodu, že mám pracovní zkušenosti v této společnosti. Ve firmě jsem realizovala pracovní stáž a mám tedy konkrétní představu o zmiňované problematice. V této kapitole budou zmíněny pojmy jako kancelář, pobočka, afilace a teritorium, bylo by vhodné si vysvětlit jejich význam.

- Kancelář - slouží jako administrativní prostor pro práci jednotlivých zaměstnanců firmy (SCS.ABZ.cz, 2015).
- Pobočka - je rozuměno organizační jednotka konkrétní firmy. Pobočka má právní subjektivitu (ITBIZ.cz, 2015).
- Afilace - je chápána jako přidružená pobočka společnosti, s kterou je navázán velmi blízký vztah (SCS.ABZ.cz, 2015).
- Teritorium - označuje určitou oblast či státní území (SCS.ABZ.cz, 2015).

4.1 Společnost Lasvit s.r.o.

Zkoumaným podnikem bude česká nadnárodní společnost Lasvit s.r.o. (dále jen Lasvit). Společnost Lasvit má svá sídla v České republice a Hongkongu a několik dalších poboček po celém světě. Jde o společnost, která se zabývá navrhováním, výrobou a instalací skleněných designových svítidel. Na úvod představení firmy, bych ráda vyzdvihla její motto, které zní následovně:

„Snažíme se přeměnit sklo v dech beroucí designový a světelný zážitek“

Jejich hlavní činností je výroba světelných plastik pro světové hotelové řetězce i pro soukromé residence a to především na zakázku. Jde o umělecká díla ze skla a dalších materiálů, které spojují autentičnost českého skla s unikátními návrhy, řemesly a inovativními technologiemi. Doplnkovou činností je i prodej svítidel vyráběné v oddělení kolekcí, které se účastní světových designových přehlídek. Mimo výrobu světelných produktů se Lasvit může chlubit také výrobou soutěžních trofejí jako je například známá skleněná cena pro vítěze Tour de France.

Hlavní pobočka firmy se nalézá v městě Nový Bor na Českolipsku, který je centrem nejznámější a nejúspěšnější české sklářské oblasti. Dále má společnost pobočky v Praze, v Hongkongu a své kanceláře má i v dalších částech světa, o kterých se budeme zmiňovat.

Společnost Lasvit byla založena v roce 2007 jejím nynějším majitelem Leonem Jakimičem. Tento liberecký rodák se srbskými předky, dříve pracující pro konkurenční firmu Preciosa, a.s., nechal firmu vstoupit na světový trh o rok později v roce 2008. Ve stejném roce založila společnost svou první kancelář na blízkém východě, kde začala obchodovat. Tuto kancelář pomohl založit obchodník Vadim Horna, který je dodnes v pozici globálního ředitele pro všechny obchodníky firmy. Dále bude krátce zmíněno pár informací o majiteli firmy, jelikož je Libereckým rodákem, studoval zde i střední školu a začínal zde i svou pracovní kariéru.

Majitel firmy Leon Jakimič vystudoval Liberecké gymnázium F. X. Šaldy v Liberci, později studoval na prestižní Americké univerzitě v Los Angeles, za kterou hrál při svých studiích tenis. V letech 1999 až 2007 působil v české firmě Preciosa, a.s., kde byl ředitelem obchodu pro svítidla v Hongkongu. Zde také nabral nejvíce zkušenosti v oboru skla a svítidel. Společnost Lasvit byla založena, jak již bylo řečeno, roku 2007 a kromě Nového Boru a Prahy má své základny také v Hongkongu. Leon Jakimič je i dnes majitelem a prezidentem celé firmy a většinu svého času tráví právě v Hongkongu, kde také žije se svou rodinou. Ředitelství firmy je však stále v Novém Boru pod názvem Lasvit Group (Interní zdroje Lasvit, 2015).

Společnost zahájila svou obchodní činnost v roce 2008 především v Dubaji, kde byly realizovány první velké obchodní transakce.

Na konci loňského roku 2014 měla společnost již 11 mezinárodních poboček nejen na Blízkém východě, ale také v Asii, Evropě i Americe. Firmy doplňují kromě skláren i výrobní na kovové části svítidel či firmy zajišťující instalaci a prototypy plastik. Tyto výrobní základny se nacházejí v Mladé Boleslavi v Řepově, dále v Polsku v Lubani (Interní zdroje Lasvit, 2015).

Celá výroba svítidel se rozděluje na tři části:

- Projektové instalace, jejich součástí jsou klasické lustry, architektonické sklo, statické i dynamické plastiky, které mohou mít i světelné efekty.
- Kolekce, do kterých nepatří zakázková výroba, tyto svítidla jsou o něco více finančně dostupnější a dají se kupovat rovnou bez nových návrhů a designů.
- Umělecké instalace, které již nemají za úkol především osvětlit danou oblast, ale měly by vytvořit i kulturní a designový zážitek a působit na emoce klienta či návštěvníků.

Název firmy LASVIT jako takový vychází ze dvou českých slov a to láska a světlo, v přeneseném "firemním" významu tedy láska ke světlu. Dalším pojmem spojeným s podnikem je tzv. „Bohemian Perfection“, který má zaručit preciznost a dokonalost. Slovo Bohemian má představovat pozitivní a otevřený přístup k práci, neformální dá se říci přátelské vztahy na pracovišti, symbol kreativity i rozvíjení potenciálu každého jedince a důležitost týmové práce a fungování jako celku, protože podnik bude prosperovat, když budou veškeré jeho části fungovat jako tým (Interní zdroje Lasvit, 2015).

Perfection má na druhou stranu odrážet nadprůměrnou pracovní aktivitu, vize a cíle být světově nejlepšími v daném odvětví a vysokou kvalitu a originalitu odváděného pracovního nasazení i produktů. Vizí společnosti je mimo základní motto také:

„Být firmou pro lidi, kteří touží po unikátních a krásných dílech ze skla - svítidel šitých na míru, uměleckých skleněných plastikách a vítězných kolekcích, které jim zpříjemní život.“

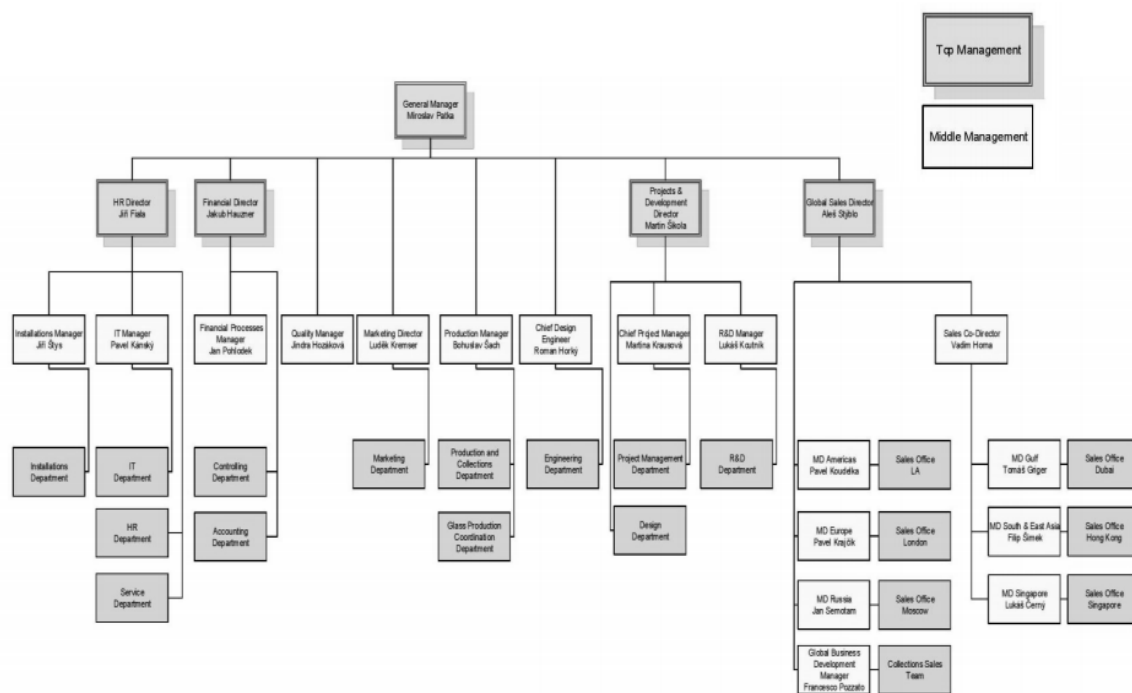
Dále firma doplňuje svou obchodní činnost vítěznými trofejemi, ať již zmiňovanými Tour de France, Mubadala World Championship v Abudhabi či spoluprací s reklamními předměty pro Škoda auto.

Co se týká struktury firmy, Lasvit je rozdělen na několik hlavních oddělení a to:

- Majitel, prezident - Leon Jakimič.
- Generální ředitel - Miroslav Patka; na přelomu roku bude nahrazen Michalem Hoškem.
- Global Sales Direktor - Ředitel obchodu - Aleš Stýblo.
- Finanční sektor - v čele s Jakubem Hauznerem.
- Projects and developement - v čele s Martinem Šikolou.
- Oddělení Human resources - v čele s Jiřím Fialou.

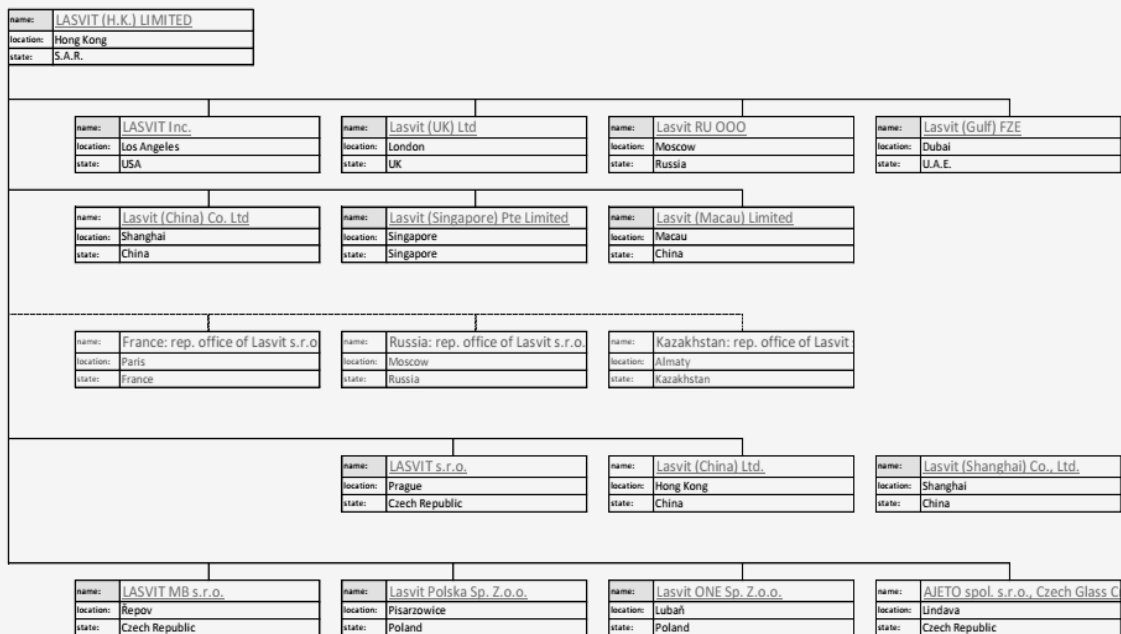
Firma Lasvit je zaměřena na mezinárodní obchod, tudíž jsou důležité jednotlivé obchodní afilace po celém světě. Celou organizační strukturu vystihují následující Obr. 3 a Obr. 4. :

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA LASVIT



Obr. 3: Organizační struktura firmy Lasvit
Zdroj: Interní dokumenty Lasvit

STRUKTURA LASVIT GROUP LASVIT



Obr. 4: Organizační struktura firmy Lasvit
Zdroj: Interní dokumenty Lasvit

Společnost Lasvit má tedy kromě českých kanceláří zázemí ještě v Hongkongu, Číně, Singapuru, Jakartě, Dubaji, Kazachstánu a Moskvě. V Evropě pak v Itálii v Milánu (zde se koná i každoroční designová výstava, již se Lasvit účastní). Ve Francii pak v Paříži, a v Anglii, kde jsou základny pro evropské obchody. Z dalších světových afilací je to pak americký New York a Los Angeles jako druhá americká kancelář.

V neposlední řadě je třeba zmínit ještě uměleckou část firmy. Jako umělecký ředitel firmu vede Maxim Velčovský, známý český designér, profesor na Vysoké škole uměleckoprůmyslové. Jeho díla jsou známá po celém světě, není designérem jen uměleckých svítidel, ale i nábytku a dekorativních předmětů. Především ale pracuje se sklem. Jeho díla jsou vystavená i ve světových muzeích jako jsou Londýn či Mnichov. Dále společnost spolupracuje se známými designéry, jako jsou Bořek Šípek, Jan Plecháč, Katarína Kudějová Fulinová, Jitka Kamencová Skuhřavá, Daniel Libeskind,

či Petra Krausová, která na konci roku 2015 získala hlavní designovou cenu na Blízkém východě.

4.2 Vize a plány společnosti v nadcházejících letech

Jako každá firma i společnost Lasvit se musí v konkurenčním prostředí snažit jít za novými vizemi, aby nově vznikající společnosti, ať již v České republice, či ve světě neohrožovaly stávající místo na trhu. Proto následující kapitoly budou věnovány cílům a obchodním záměrům, které společnost bude chtít docílit v následujících letech.

4.2.1 Vize a plány společnosti v nadcházejících letech ČR

Společnost Lasvit mimo její zahraniční aktivity chce vytvořit v nejbližší době sto až dvě stě nových pracovních míst v Novém Boru. Společnost, která se zaměřuje na výrobu a instalaci designových svítidel, skleněných architektonických prvků a uměleckých předmětů plánuje postavit ve městě či v jeho okolí nový závod. Tato změna může přinést velké množství nových pracovních míst a pozic jak pro české tak pro zahraniční zájemce.

Podle slov viceprezidenta společnosti Hoška by společnost, která 96 % veškeré své výroby vyváží do zahraničí, chtěla v Novém Boru v horizontu pěti let pokrývat až padesát procent výroby, kterou nyní zajišťuje pomocí externích dodavatelů (Hošek, 2015).

V novém závodu se chtějí zaměřit na výrobu, hutní zpracování a rafinaci skla. Práci však najdou i technologové a další podpůrné profese jako jsou dělníci montáže, projektoví manažeři či konstruktéři.

Mezi jeden z posledních projektů patří také přestěhování pražské centrály do stavby Ziba, kde vznikne designové muzeum, místo původní Živnobanky. Lasvit je investorem této stavby, kde by mělo vzniknout mezinárodní muzeum moderního českého i světového skla.

4.2.2 Vize a plány společnosti v nadcházejících letech zahraničí

Na začátku nadcházejícího roku 2016 bude firmu jakožto generální manažer a ředitel přebírat Michal Hošek, který nahradí dosavadního Miroslava Patku. S jeho příchodem by mělo docházet k rozvoji firmy i v zahraničí. V plánu je rozšířit působení mezinárodního podnikání i do dalších částí světa, rozšiřování povědomí o práci firmy Lasvit i do dalších světových teritorií, kde se doposud neobchodovalo. S tím samozřejmě souvisí otevírání nových obchodní pozic v různých interkulturních oblastech světa.

Jedním z těchto plánů je například otevření zahraniční pobočky v Kazachstánu, kam by se přesunula určitá část pracovníků z Ruska. V Kazachstánu a konkrétně v Astaně firma vidí veliký potenciál.

Dalšími plány je otevírání kanceláří v Indii a v dalších ještě oficiálně nejmenovaných oblastech, kam by firma chtěla expandovat.

4.3 Mezinárodní obchodní afilace společnosti Lasvit

V této kapitole budou popsány hlavní obchodní teritoria celé firmy. Práce se zabývá genderovou problematikou v mezinárodním obchodě, proto budou popsána konkrétní podniková prostředí každé z oblastí, kde má firma své zastoupení. Lasvit má většinu svých zakázek v zahraničních zemích a je společností orientovanou především na obchodování s hotely a hotelovými řetězci. Jejich práci pak doplňuje uzavírání zakázek se soukromými klienty. Celkově Lasvit uzavírá z 95% své zakázky v zahraničí.

4.3.1 Obchodní zastoupení firmy Lasvit v Evropě a místní podnikové prostředí

Lasvit mimo své vývozní závody v Polských Pisarzowicích a Lubani několik kanceláří v zemích Evropy. Na začátku je třeba samozřejmě zmínit českou centrálu nacházející se v Praze v Holportu, kde se uzavírají i české obchody. V Čechách již realizoval také několik projektů jako například projekt plastiky pro Tančící dům, Florentinum či cena při udílení Českých lvů.

Hlavní obchodní centrálou Evropských států je Velká Británie s kanceláří v Londýně. Na tomto místě nalezneme také manažera obchodníků pro celou Evropu, mají tu zastoupení i designéři a také odnož kolekcové výroby společnosti. Další kancelář lze najít v Paříži, hlavním městě Francie. Tato obchodní pobočka vyhrála projekt roku 2015 s názvem Peninsula Paris.

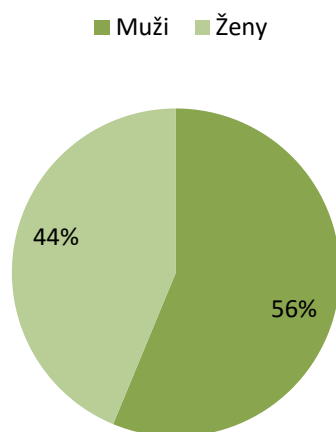
Další centrály firmy jsou v Itálii, kde Lasvit představuje svou každoroční práci na designové výstavě EuroLuce Miláno, čímž se snaží dostat do povědomí novým zákazníkům. Tato událost je pro Lasvit vždy velkou příležitostí. Mimo tyto kanceláře je možné nelézt zastoupení i v evropsko-asijském Rusku. V Evropské části má podnik kancelář v Moskvě i s rodilými obchodníky. Další část firmy se nachází také v Turecké Ankaře.

Ve většině států Evropy převažuje demokracie a postavení mužů a žen tu na rozdíl od jiných oblastí je na podobné úrovni. Lépe řečeno podobné pracovní možnosti a podmínky a záleží spíše na individuálních charakterech každého jedince. Důležitými aspekty jsou spíše jazyková vybavenost, chuť se prosadit a možnost flexibilního cestování po všech státech kvůli úspěšnosti uzavření obchodu. Vynikajících výsledků dosahují z pohledu genderu obě skupiny, avšak obecně mužské zastoupení v mezinárodním obchodě ještě stále převažuje.

V následujících kapitolách budou na obrázcích ukázána poměrová rozložení obchodníků, nikoliv však uvedena konkrétní jména a čísla v tabulkách, společnost si nepřála tyto údaje uvádět.

Následující Obr. 5 ukazuje poměr mužů a žen v obchodním zastoupení firmy Lasvit v Evropě.

Obchodní zastoupení mužů a žen společnosti Lasvit v Evropě



Obr. 5: Zastoupení muži a ženy obchodníci Evropa
Zdroj: Vlastní zpracování

Z Obr. 5 je vidět, že rozložení v obchodní sféře společnosti na evropském kontinentě je rovnoměrné. V téměř každé zmiňované oblasti se nachází jak mužské, tak ženské zastoupení obchodníků. Pracují spolu v týmech. Vyjma Turecka je jejich postavení rovnocenné. V Turecku jsou v obchodním týmu pouze muži.

4.3.2 Obchodní zastoupení firmy Lasvit v USA a místní podnikové prostředí

Ve Spojených státech amerických má společnost dvě své pobočky na západním i východním pobřeží. Konkrétně v městech Los Angeles a v New Yorku. Své obchodní týmy zde má Obchodní zastoupení firmy Lasvit nejen k uzavírání zakázek na světelné plasty, ale také na obchodování se soutěžními trofejemi.

Ve Spojených státech se snaží zaměstnavatelé o demokratické podmínky v celém hospodářství. Postavení muže a ženy tu má ze všech rozebíraných oblastí nejspíše nejrovnoměrnější postavení. Stejně tak, jako se tu vylučuje rasová diskriminace a společně tu žijí jak bílé tak negroidní rasy. Mezi pohlavími je to víceméně stejně. V pracovních pozicích na úrovních obchodu najdeme zastoupení mužů a žen spíše na základě jejich schopností, zkušeností a jiných než genderových předpokladů. Jak v politice, mediích, tak

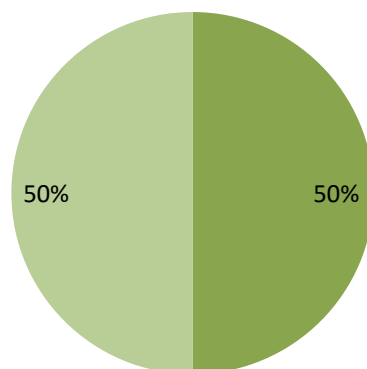
v oblasti podnikání a obchodování známe značné množství úspěšných mužů i žen. Stejně tak jako se prosazují rovnocenná práva v jiných oblastech, i v postavení muže a ženy jsou odlišnosti naopak nežádoucí. Jako příklad lze uvést stejné barvy pracovních oděvů, možnost samostatného zastupování a jednání jménem firmy v obou případech pohlaví, nezávisle na genderových podmínkách. Jako zajímavost lze uvést, že zde se naopak berou v potaz i malé pozitivní odlišnosti, které by se jako diskriminování brát nemusely.

Zastoupení zaměstnaných žen v amerických státech se za poslední 10 let pohybuje okolo 46 %, což poukazuje na obecnou vyrovnanost v pracovních možnostech. Na manažerských a obchodních postech se jejich zastoupení pohybuje okolo 39 %, zbytek těchto pozic tvoří muži. Zajímavé je, že obecně v podnikání v USA jsou přesně z 50 % majiteli firem právě ženy. Příčinou nárůstu žen podnikatelek a obchodnic je možná existence skleněných stropů, kde radši zvolí možnost budování kariéry na vlastní zodpovědnost (OECD, 2012). V obchodním jednání jsou ženy brány jako rovnocenné partnerky, stejně tak jako muži, a ani zde by však nemělo docházet k dotazování na osobní život, či vtipkování na úkor pohlaví.

Obr. 6 ukazuje rozložení pohlaví v týmu obchodníků ve Spojených státech amerických

Obchodní zastoupení mužů a žen společnosti Lasvit v USA

■ Muži ■ Ženy



Obr. 6: Zastoupení muži a ženy obchodníci USA
Zdroj: Vlastní zpracování

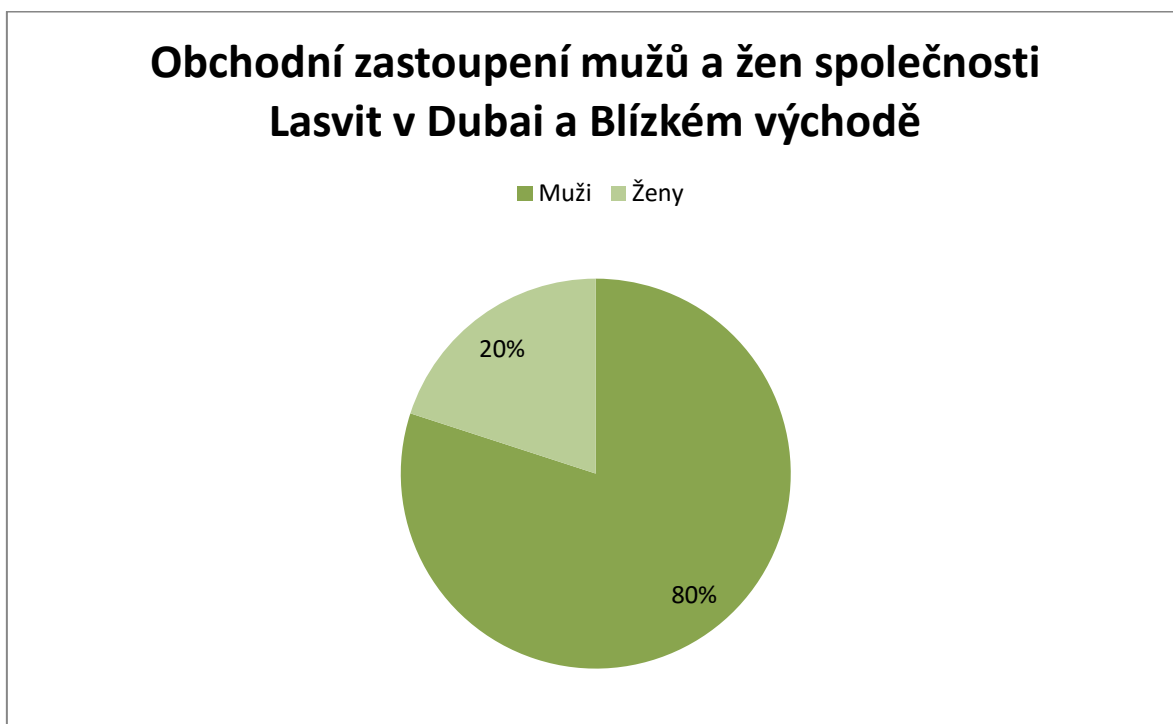
Shodou okolností podnikové prostředí na americkém kontinentě vyjadřuje i z hlediska společnosti Lasvit rovnoměrné zastoupení mezi muži a ženami na pracovních pozicích. Počet obchodníků žen a mužů je vyrovnaný, obchodují samostatně na území celé Ameriky. Týmy Lasvitu spolu spolupracují, ale také jsou při obchodním vyjednávání samostatní, když je třeba. Jsou složeny jak ze zkušených obchodníků, tak i z mladých a nadějných obchodnic.

4.3.3 Obchodní zastoupení firmy Lasvit v Dubaji a Blízkém východě a místní podnikové prostředí

Hlavním místem obchodních jednání Lasvitu na blízkém východě je Dubaj, hlavní město Spojených arabských emirátů, kde je také další z firemních kanceláří. Obchodníci samozřejmě obchodují i s okolními státy jako je Jordánsko, Libanon, Egypt, Sýrie atd. Tato kancelář byla jednou z prvních vytvořených světových základen. Arabské zakázky tvoří značnou část prodeje firmy, proto i tato oblast je důležitou součástí společnosti Lasvit (Lehmannová, 2006).

Ženská populace zde tvoří okolo 49 % z celkové populace a i přes předsudky a nerovnoprávnost ve společenském životě se snaží zapojovat do pracovního trhu a jejich podíl se stále zvětšuje. Nejvíce jsou však zaměstnány ve zdravotnictví a školství. V prostředí podnikání a obchodu je jich zastoupeno pouze okolo 5% (Lehmannová, 2006). Jako podnikatelky se tedy do ekonomiky zapojují, v případě toho, firmu vlastní jsou však jedinými majiteli či spolumajitelky se svými partnery, nikoliv však s cizími společníky. Existují však pozitivní výjimky, kdy jsou ženy obchodnice žádoucí. V některých silně náboženských a vlivných rodinách se manželka šejka smí setkat právě a jen s obchodnicí stejného pohlaví (Ministry of state for federal nationa council affair, 2008).

I přes to, že na rozdíl od Saudské Arábie, kde jsou samostatně pracující a obchodující ženy téměř vyloučené, se ženy v Emirátech rozvíjet mohou, ale některá náboženská pravidla by respektovat měly. Obr. 7 vystihuje obchodní zastoupení v této oblasti.



Obr. 7: Zastoupení muži a ženy obchodníci Dubaj a Blízký východ
Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším zkoumaným vzorkem byly obchodníci z oblasti Blízkého východu. Jak již bylo uvedeno, dubajská pobočka je ve firmě již od začátku fungování firmy a uzavírá se zde velké množství obchodních zakázek. Zakázky uzavírají především muži, ženy zde pracují v back office. Tato úloha se vyznačuje především administrativní činností a podporou chodu firmy z vnitřku firmy. Jde spíše o kancelářské pozice (Managementmania.com, 2013).

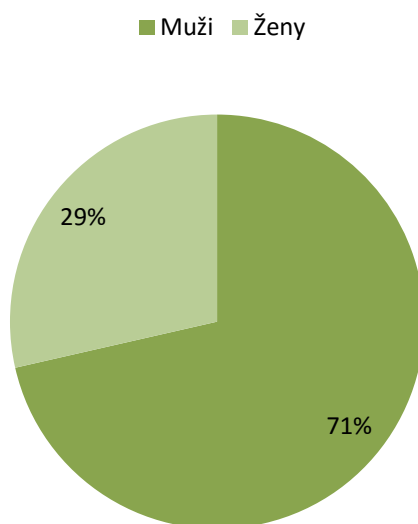
Arabské kultury nemají jednoduché vyjednávání a proto, je zde převaha mužů. Obchodní zástupkyň tu je několik i v ženském pohlaví. I zde mají obchodnice možnost pracovní se rozvíjet, dokonce jsou při některých obchodních schůzkách důležitější než muži, jelikož existují zákaznice, které se s mužem potkat nesmějí. Z obchodního hlediska tu má tedy svou roli i žena a i její postavení v mezinárodním obchodním jednání nelze přehlédnout. Většinou umí i lépe reagovat na složité společenské zvyky. Z obecného hlediska stále převládají v týmu muži, jak z důvodu bezpečnosti, z důvodu islámských tradic i politických a společenských zvyků. Tato oblast se však stále více a více otevírá myšlenkám modernizace myšlení v genderové oblasti, na druhou stranu se díky událostem posledních měsíců a let, tedy roku 2014, 2015 stává destinací, která není sama o sobě vyhledávanou. Působí pro zbytek světa nebezpečně. I to by se mohlo jevit do budoucna jako překážka pro obchodní setkávání, i když ekonomický potenciál tu je obrovský.

4.3.4 Obchodní zastoupení firmy Lasvit v Číně a Hongkongu a místní podnikové prostředí

Čínská lidová republika jako jeden z ekonomických hegemonů světa a stejně tak její správní oblast Hongkong patří do důležité centrály podniku. Prezident a majitel firmy, pan Leon Jakimič zde trvale bydlí. Čína obecně patří k zemi, kde je zaměstnanost žen velmi vysoká. Zde se na téma genderu v pracovním slova smyslu ohled nebral (BusinessInfo.cz, 2015).

Obr. 8 ukazuje rozložení obchodníků dle pohlaví v této oblasti.

Obchodní zastoupení mužů a žen společnosti Lasvit v Číně a Hongkongu



Obr. 8: Zastoupení muži a ženy obchodníci Čína a Hongkong
Zdroj: Vlastní zpracování

Lasvit má kromě správní centrály, majitele firmy zde i několik svých poboček. Mezi obchodními týmy nalezneme i zástupce z řad místních obyvatel. Společnost zde spolupracuje i s dodavateli materiálu a konstrukčním závodem, který pomáhá zpracovávat některé kontrakty. Oslovenými však byli pouze obchodní zástupci.

Ženské pohlaví zastupují rodilé obchodnice, které jsou velmi cílevědomé a hravě zvládají svou funkci. Někteří obchodníci mluví kromě anglického jazyka také čínsky, zdejší obchodnice zajišťují plynulou komunikaci mezi tamějšími zákazníky. V Hongkongu obchodníci uzavírají zakázky s nejluxusnějšími hotely světa, mimo jiné i pro nejvyšší hotel světa Ritz Carlton. I mimo obchodní zastoupení tu kromě prezidenta celé firmy mají Čechy zastoupení jak v konstrukčním oddělení, tak také zástupce v části projektového managementu. I tyto pozice jsou zde obsazeny jak zaměstnanci muži, tak také ženami. Hongkong a celá Čína je důležitou spojkou mezi českou centrálou. Leon Jakimič zde vystudoval i svůj MBA titul.

4.3.5 Obchodní zastoupení firmy Lasvit v Singapuru a Indonésii a místní podnikové prostředí

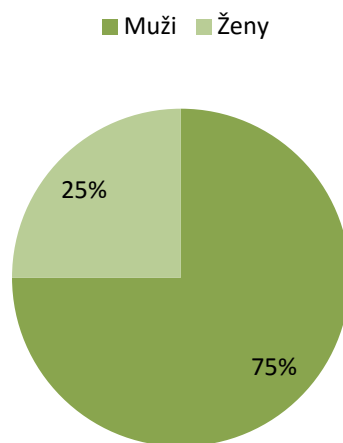
Singapur a celá Indonésie je další obchodní aliancí společností. Lasvit v těchto oblastech uzavírá zakázky jak v soukromých sídlech a vilách, jako třeba na Bali, Jakarta, tak i ve známých hotelech světa.

Singapurští obyvatelé jsou známí svým vstřícným a přátelským jednáním. Respekt a uznání se posuzuje dle věku a zkušeností, tudíž často ve vyšších pozicích jsou lidé staršího věku. Uzavírání obchodů je bráno velmi vážně, velmi důležitý je důraz na dobrý první dojem. Nejvíce obchodníky je čínské národnosti, dále jsou zastoupení v těchto pozicích Malajci či Indové.

Obchodní delegáti by měli firmy reprezentovat členy, kteří jsou vyzrálejší a společensky více respektováni. Co spojuje všechny asijské národy, je tempo vyjednávání, které může být pro Evropany i velmi zdlouhavým. Ačkoliv je Singapur i JV Asie znám spíše patriarchálním uspořádáním společnosti. Ženy zde mají vysoké šance se prosadit v pracovních, politických i jiných oblastech. O zcela rovnocenných podmínkách se zde však nedá hovořit (Genzberger, 1994).

V Indonésii je důležité dodržování obchodních pravidel. Navázání pevných kontaktů je důležité i pro uzavření obchodu, Důvěra je velmi důležitým prvkem pro úspěšné zakončení. Jak muži, tak ženy, zde mají veliké šance se prosadit, ženské pohlaví lze nalézt i v oblasti středního managementu, řídicích pozic, není neobvyklé jednat s ženami. V muslimských oblastech spíše převažuje mužské obchodní zastoupení, ale i ženy se zde snaží prosazovat, možná snáze než v klasických arabských zemích (Czechtrade, 2014).

Obchodní zastoupení mužů a žen společnosti Lasvit v Singapuru a Indonésii



Obr. 9: Zastoupení muži a ženy obchodníci Singapur a Indonésie
Zdroj: Vlastní zpracování

V Singapuru má společnost Lasvit další velikou základnu pro uzavírání svých obchodů. Její zástupci však vyjíždí i do jiných zemí JV Asie jako je Jakarta, Bali a další z jihovýchodních států. Tým obchodníků je zde poměrně mladý, nicméně i přesto velmi úspěšný. Převažuje mužské zastoupení, spíše díky cílevědomosti a ambicióznosti obchodníků, kteří se zde nachází.

4.3.6 Obchodní zastoupení firmy Lasvit v Indii a místní podnikové prostředí

I v Indii se obchodní jednání stýkají s tradicemi a kulturou. Termíny schůzek je dobré sjednávat vždy dopředu, Indové si na dochvilnost potrpí. V pracovní hierarchii mají nejvyšší slovo služebně nejstarší zaměstnanci. Většinou je tou osobou majitel či jednatel firmy. Při uzavírání spolupráce je vhodná trpělivá povaha obchodních partnerů, jednání mohou být zdlouhavá. Na jednání je dobré být vždy předem připraven. Zajímavostí je, že pokud protistrana naznačí existenci jiné indické konkurence, úspěšnost uzavření obchodu je o to větší (Businessinfo.cz, 2011).

Pozice muže a ženy v zahraničním obchodě je v Indii velice emancipovanou záležitostí. V dnešní době lze nalézt ženy ve vedoucích pozicích téměř každé firmy. Společensky vzato by však žena stále měla spíše zůstat doma a starat se o rodinu (Vozdek, 2014).

V Indii přímo společnost svou kancelář nemá, nicméně má zde své obchodní zastoupení, které do této oblasti jezdí uzavírat obchody. Tento tým je reprezentován mužským zástupci mužského pohlaví. I z pohledu genderu, má tato země velmi nerovnoměrná pravidla, uvidí se v budoucnu, jestli tu firma vybuduje svou pobočku a jaké zastoupení obchodníků tu bude mít.

5 Dotazníkové šetření

K vyhodnocení dané situace v obchodních týmech je v následující části práce použité dotazníkové šetření. Respondentům byly položeny nejdříve uzavřené otázky, kde mají na výběr z daných odpovědí, následně pak bylo položeno několik otevřených otázek, kde obchodníci měli možnost své názory rozepsat.

Na začátku je třeba charakterizovat si pojmy dotazníkové šetření a uzavřené a otevřené otázky.

Dotazníkové šetření je jednou ze základních metod výzkumu. Může jít i o zjednodušenou formu rozhovoru. Tato metoda by měla přinést subjektivní názory a řadí se do kvalitativních forem výzkumu. Dotazník by neměl zabrat moc času, aby byli respondenti ochotni ho vyplnit se zájmem.

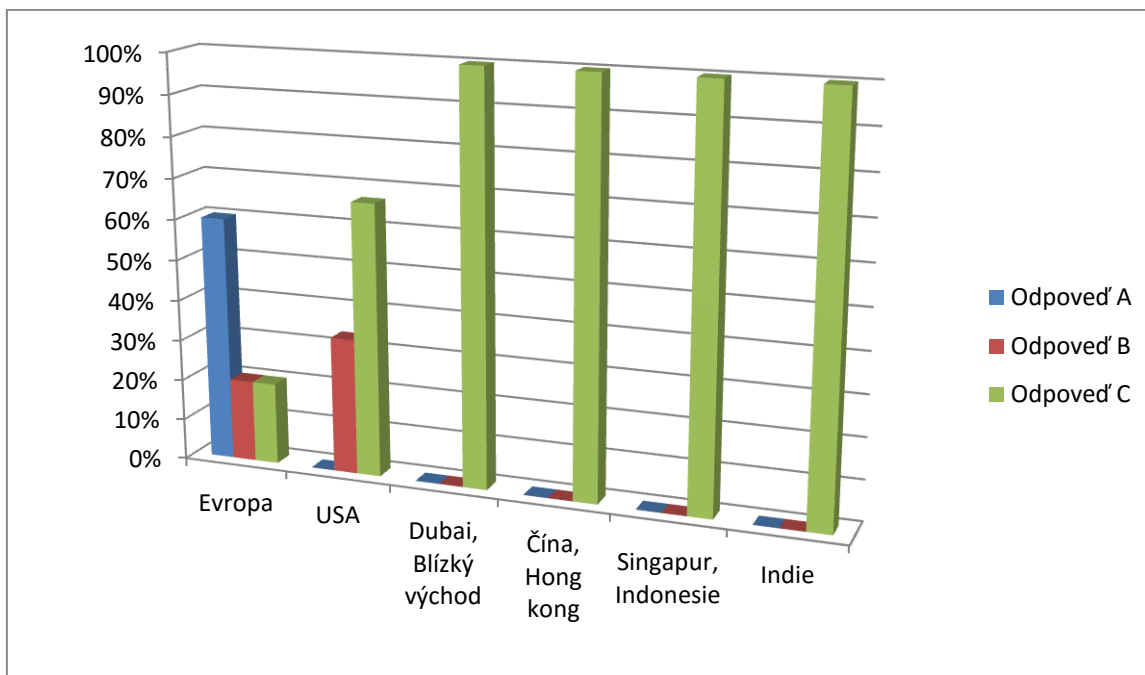
Otázky v něm kladené by měly přinést jasné a zřetelné odpovědi. Otázky v dotazníku mohou být uzavřené, otevřené či škálové. V tomto dotazníkovém šetření jsou využity uzavřené otázky, kdy měl dotazovaný možnost vybrat si jednu z nabízených odpovědí, v dalších částech dotazníkového šetření jsou pak využity otevřené otázky, kde měli respondenti volné pole působnosti a mohli vyjádřit svůj názor k dané problematice (William, 2002).

5.1 Dotazníkové šetření - uzavřené otázky

Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 1

Vnímáte v práci rozdílnost pracovního nasazení jednotlivých pohlaví?

- A) Ano, muži mají vyšší pracovní nasazení.
- B) Ano, ženy mají vyšší pracovní nasazení.
- C) Ne.



Obr. 10: Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 1
Zdroj: vlastní

Z dotazování si můžeme na první pohled všimnout, že pracovní nasazení jednotlivých pohlaví prakticky celosvětově nemá žádný vliv na konečný výsledek.

V Evropě a v USA vidíme minimální rozpor s tímto tvrzením, procentuálně se však potvrzuje, že ani zde nepřevládá vyšší pracovní nasazení jednoho nebo druhého pohlaví.

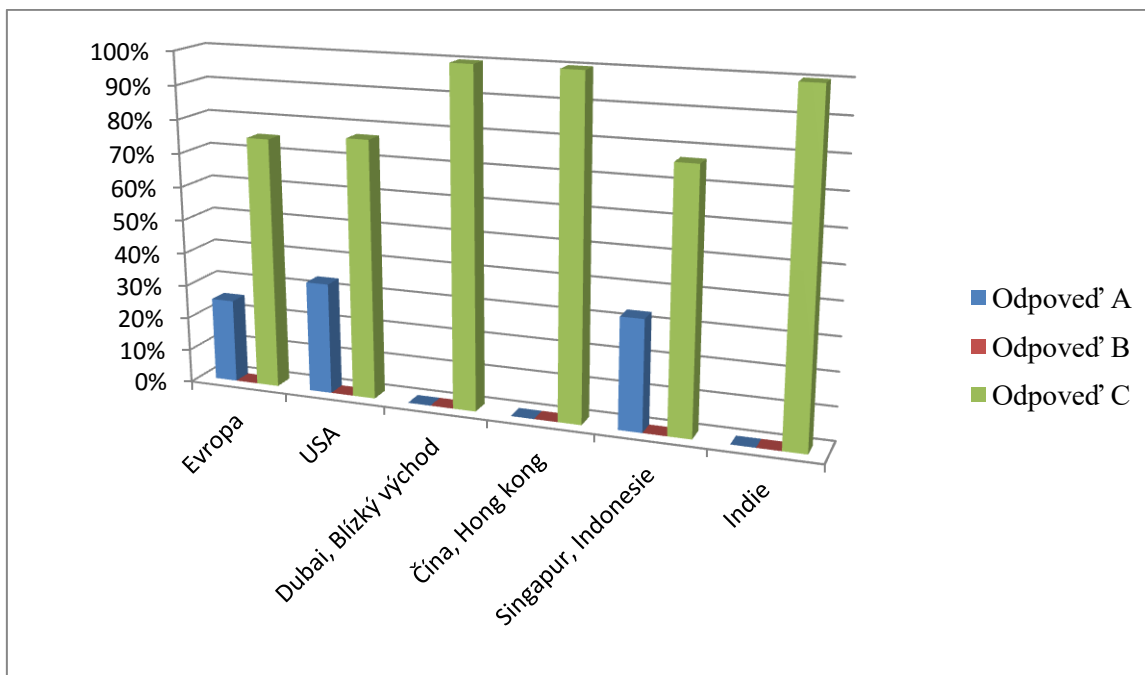
Dotazování potvrzuje i fakt, že Evropa a USA jsou zároveň nejvíce demokraticky založené lokality, kde se spíše vzorek respondentů může snažit prosadit kvality svého pohlaví.

Zajímavé zjištění z dotazování je, že ženy, které mohou být v některých lokalitách podceňovány, tak respondenti nepocítují žádnou rozdílnost pracovního nasazení jednotlivých pohlaví.

Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 2

Vnímáte rozdílnou úspěšnost jednotlivých pohlaví při vyjednávání?

- A) Ano, muži mají lepší vyjednávací schopnosti.
- B) Ano, ženy mají lepší vyjednávací schopnosti.
- C) Ne.



Obr. 11: Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 2
Zdroj: vlastní

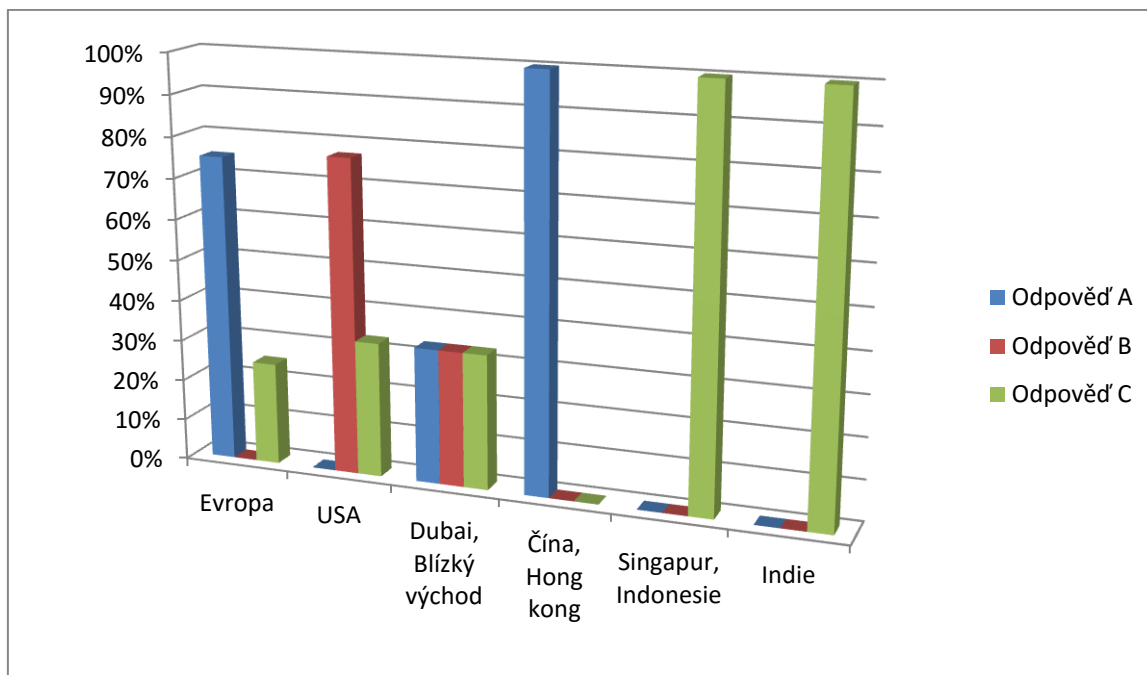
Z další z uzavřených otázek, které byly v dotazníku položeny, nám vyplývá názor, že obchodníci ve svém zaměstnání nevidí rozdílnost ve vyjednávacích schopnostech různého pohlaví. Ve všech asijských teritoriích, kde byli respondenti tázáni, nevidí značný rozdíl v tom, jak jsou muži a ženy schopny vyjednávat a využívat své prezentační dovednosti.

Zajímavé je zde naopak vyjádření, že v evropských státech a ve Spojených státech amerických se často vyskytl názor, že lepšími vyjednávači jsou muži.

Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 3

Vnímáte rozdílnost řešení krizových situací jednotlivých pohlaví?

- A) Ano, muži lépe řeší krizové situace.
- B) Ano, ženy lépe řeší krizové situace.
- C) Ne.



Obr. 12: Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 3
Zdroj: vlastní

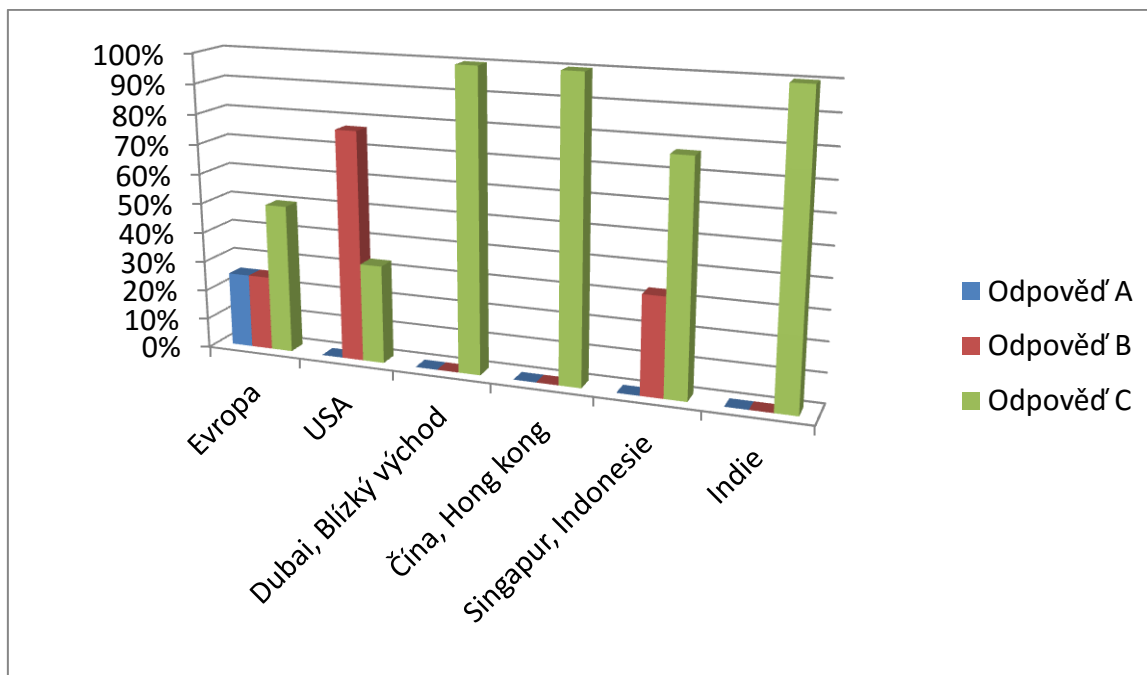
Třetí otázka zaznamenala rozdílné výsledky ve všech zemích. Na území Evropy respondenti zastávali názory, že lépe zvládají krizové a nečekané situace muži.

Na americkém kontinentě převládá názor, že feminní zástupci z řad obchodních pracovníků, se lépe vypořádávají se stresovými situacemi. V arabských státech jsme se setkali se všemi názory, na tyto odpovědi může mít vliv různý druh obchodních setkání v různých státech muslimské kultury. Čínští zástupci vyjadřují svůj jasný názor, že v případě nečekaných a nepříjemných událostí vše lépe vyřeší mužský soubor, ve zbytku lokalit jihovýchodních Asie nevidí rozdíl v případě zvládnání krizových jednání.

Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 4

Vnímáte rozdílné kvality jednotlivých pohlaví v time managementu?

- A) Ano, muži si umí lépe uspořádat čas.
- B) Ano, ženy si umí lépe uspořádat čas.
- C) Ne.



Obr. 13: Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 4

Zdroj: vlastní

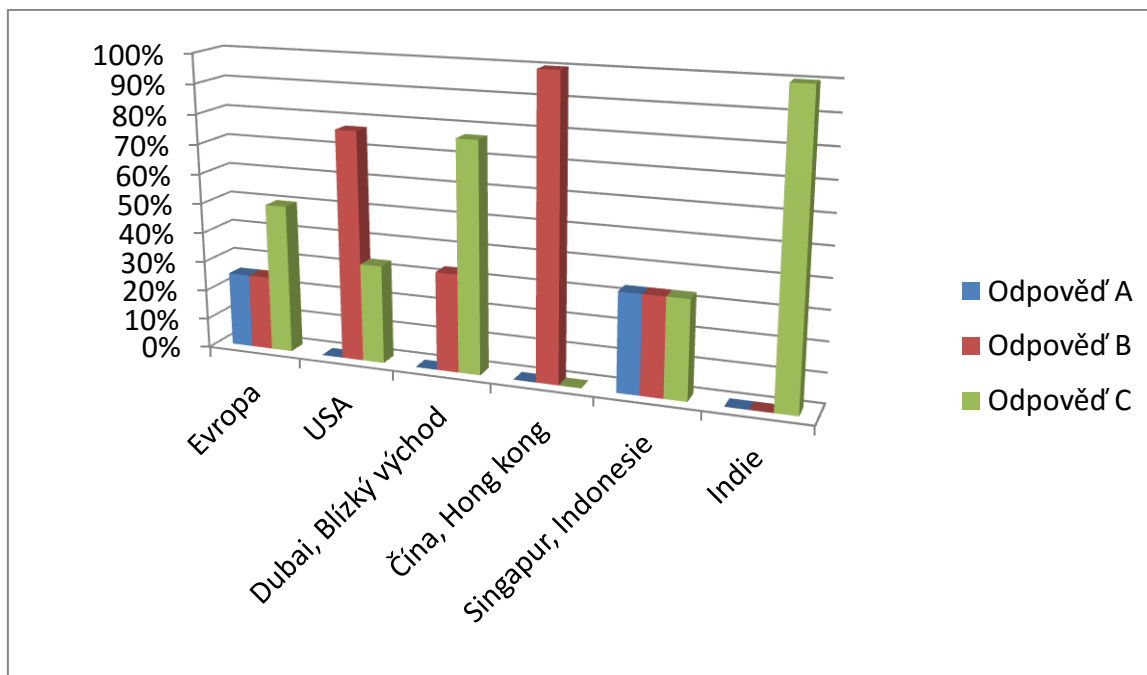
Time management neboli správné rozložení svého času a pracovního tempa je také důležitou součástí obchodních týmů.

Evropští zástupci zastávali opět všechny názory, dalo by se říci, že můžeme vycházet z různých situací a zkušeností. V USA jasně převažuje názor, že ženy jsou lepší koordinátorky a zvládají si lépe naplánovat svůj časový harmonogram. V Singapuru a Indonésii vidíme také částečně vyjádření o lepším time managementu v dámském provedení. Ve zbytku dotazovaných oblastí nevidí rozdíl v rozložení pracovních aktivit v rámci času mezi muži a ženami.

Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 5

Vnímáte rozdílnost v komunikačních dovednostech jednotlivých pohlaví?

- A) Ano, muži lepší komunikační dovednosti.
- B) Ano, ženy mají lepší komunikační dovednosti.
- C) Ne.



Obr. 14: Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 5
Zdroj: vlastní

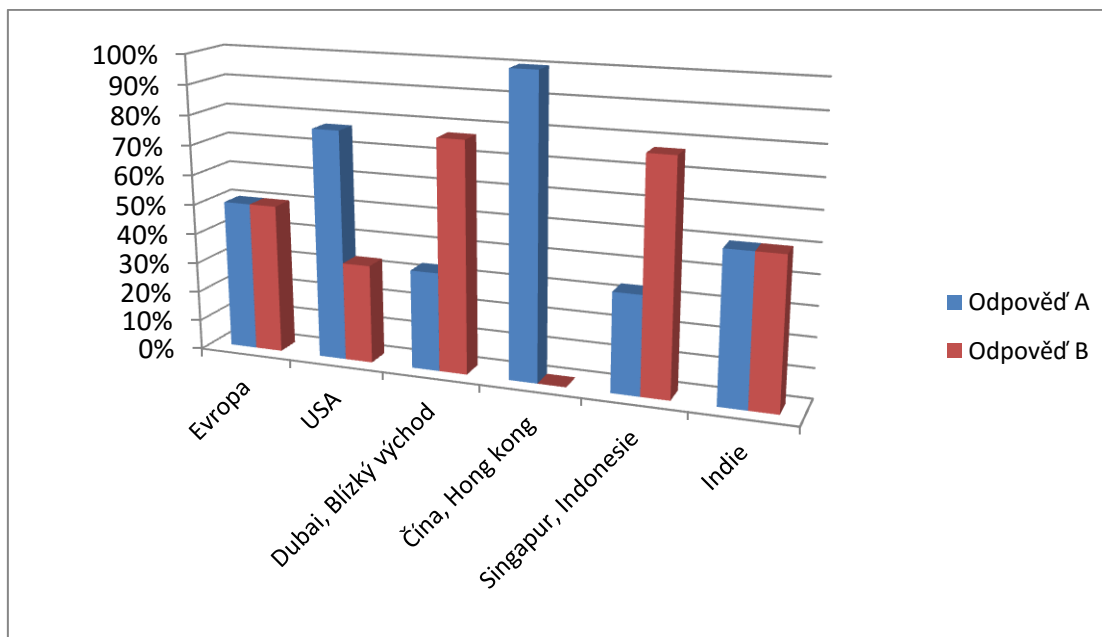
Co se týká komunikačních dovedností, tak je z grafu patrné, jsou odpovědi spíše neutrální, ale vyskytují se stejně tak známky hovořící o faktu, že ženy mají o něco lepší komunikační dovednosti jak muži.

Zajímavý fakt přináší Čína, kde má společnost několik zástupců mužského pohlaví a ty v dotazníku jednoznačně vypovídají o lepších komunikačních dovednostech ženského pohlaví v této konkrétní lokalitě. Prakticky žádná lokalita nevypovídá, že by muži měli lepší komunikační dovednosti než ženy.

Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 6

Akceptují podle vašeho názoru muži ženu v roli nadřízeného?

- A) Ano.
- B) Ne.



Obr. 15: Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 6
Zdroj: vlastní

Nejspíše očekávané výsledky přináší další otázka týkající se akceptace ženy v roli nadřízeného z pohledu mužů.

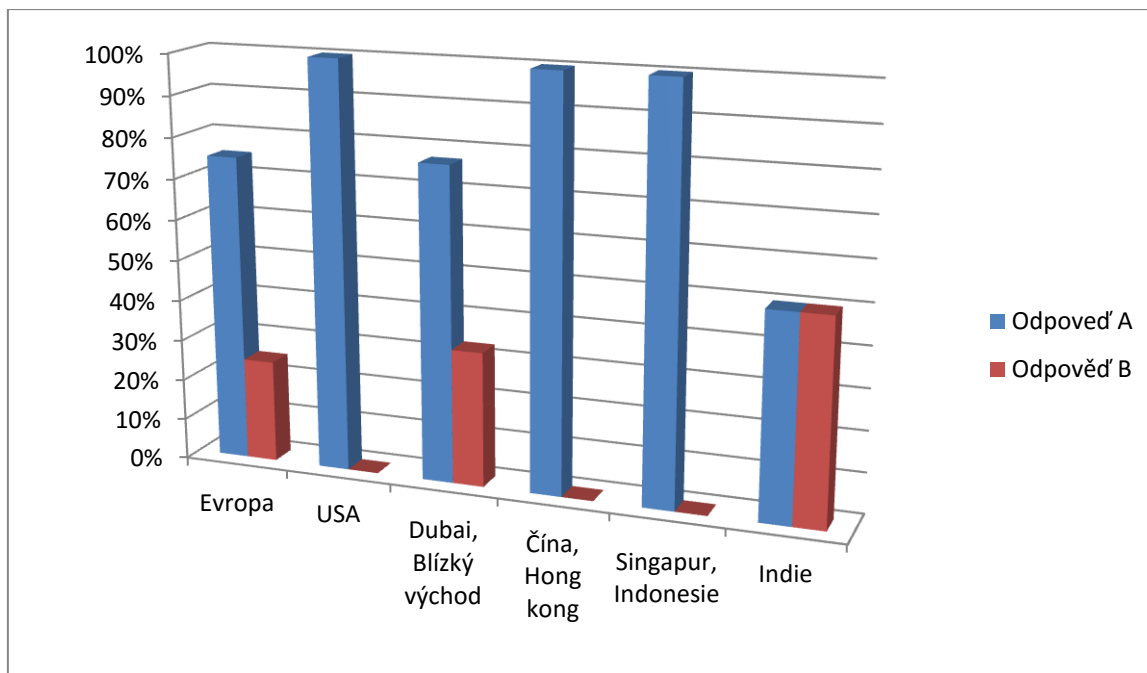
V Evropě a v Indii si část respondentů myslí, že ženy jsou akceptovány v roli nadřízeného, ale přesně polovina je názoru druhého. Názor indických zástupců může být také velmi překvapivý, jelikož i zde je častý projev diskriminace žen a převládá patriarchální společnosti. V nejnávyšších zemích, USA, respondenti vypovídají o faktu, že pracovníci nemají problém s ženou na manažerských pozicích. Stejně tak i v Číně a Hongkongu. Naopak v Singapuru a Dubaji, případně na Blízkém východě, lidé mají z velké většiny problém s ženou v roli nadřízeného nebo ji dokonce vůbec neakceptují. Tento názor je již v souladu s kulturou a tradicemi a s principem fungování i v běžném společenském životě, ačkoliv některé státy jako jsou Spojené arabské Emiráty, již mají jiný pohled na genderovou rovnocennost.

Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 7

Akceptují podle vašeho názoru ženy ženu v roli nadřízeného?

A) Ano.

B) Ne.



Obr. 16: Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 7
Zdroj: vlastní

Tento výsledek vyjadřuje pozici ženy jako autoritativního orgánu.

Oblast amerických dotazovaných, spolu s obchodníky z jihovýchodní Asie, nevidí problém v uznávání autorit mezi ženami v různých pozicích. Jak již bylo několikrát řečeno, Spojené státy americké se prezentují jako velmi demokratická země, proto by i v tomto ohledu neměl být problém. Vedoucí pozice, by tak ženská zástupkyně, mohla bez problému zastávat. Naši tuzemští či evropští jednatelé, respondenti z arabských států a Indie, však vidí i u tvorby respektu od ženské populace směrem k vedoucím pozicím, zastoupených stejným pohlavím, jistý problém. U Evropy by pouze malá část odpovědí vyjadřovala nesouhlas s ženou ve vedení podniku. V Dubaji a Indii, byla tato výpověď častější. Tyto výsledky odpovídají režimu reálného fungování společnosti, i mimo pracovní úroveň.

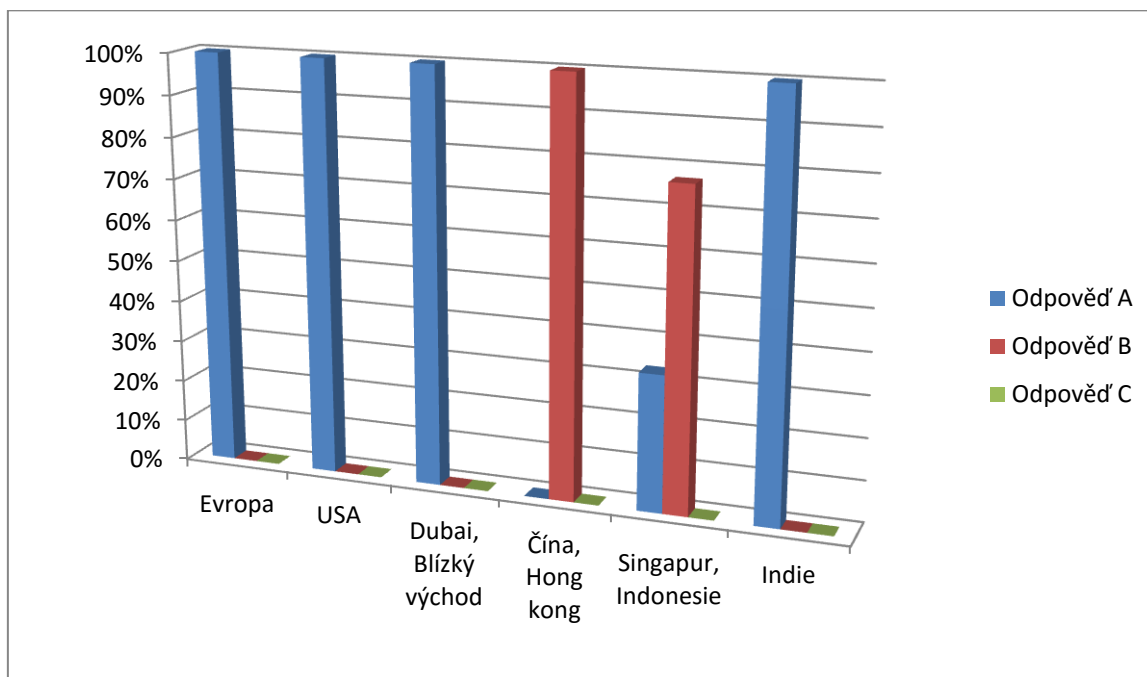
Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 8

Mají ve vaší lokalitě muži a ženy ve stejném postavení stejné platové ohodnocení?

A) Ano.

B) Ne, muži mají vyšší platové ohodnocení.

C) Ne, ženy mají vyšší platové ohodnocení.



Obr. 17: Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 8
Zdroj: vlastní

Co se platového ohodnocení týče, tak nikde z dotazovaných oblastí nevidíme názor, že by ženské pohlaví mělo mít vyšší a lepší platové podmínky ve stejných úrovních pracovních pozic.

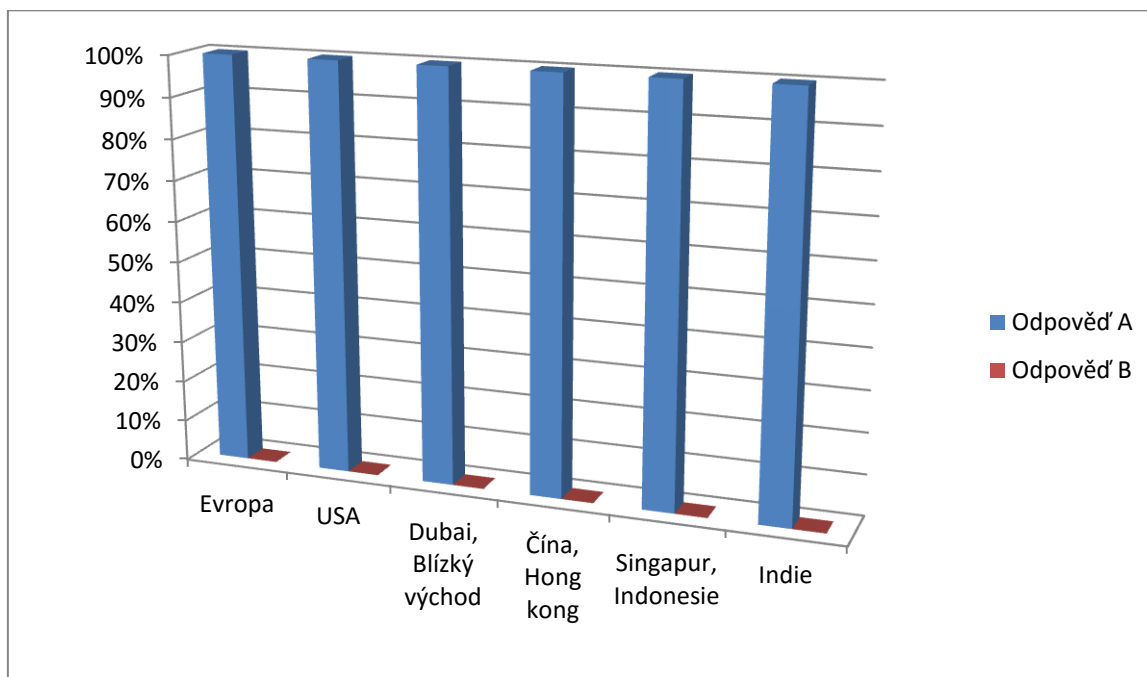
V jihovýchodní Asii, dotazovaní z Číny, Hongkongu či Singapuru a indonéských ostrovů nalézají rozdíly v platovém výměru. Mužští zástupci, dle jejich názoru a zkušeností, mohou mít lepší plat, než ženy ve stejných pracovních umístěních. Zbytek výběru zkoumaného vzorku, však shledává mzdové podmínky vyrovnané, nezávisle na dané oblasti i pohlavích. S rozdíly ve vyplácení mzdy, se setkáváme na celém světě, a tato nevyrovnanost nemusí vycházet z rozdílnosti pohlaví, může jít pouze o oblibu jednotlivce či naopak negativní vztah k dané osobě.

Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 9

Jaké pohlaví je podle vás ve vaší lokalitě častěji obsazováno do řídicích pozic?

A) Muž.

B) Žena.



Obr. 18: Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 9

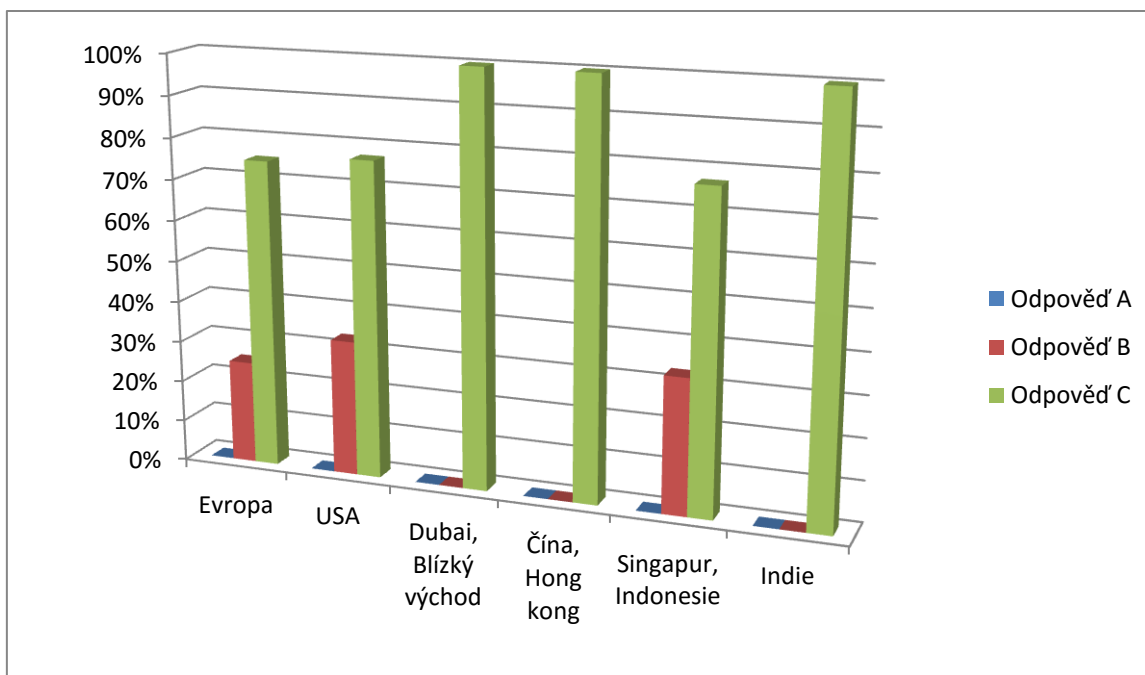
Zdroj: vlastní

Jednoznačné výsledky vypovídají, které pohlaví je upřednostňováno do řídicích pozic. Prakticky po celém světě nevyjímaje do vedoucích a manažerských pozic dostávají stále více přednost muži. Z předchozích otázek dotazovaní svými odpovědi dávají najevo, že muži prakticky v ničem příliš nevynikají, přesto však jsou většími adepty při výběrových řízeních na vedoucí pozice. Jistě se zde odráží i důvod, kdy ženy limituje těhotenství a větší péče o rodinu, převážně tedy děti v předškolním věku. Dalším důvodem může být výskyt efektu skleněného stropu a dalších teoreticky rozebíraných problémů, které mohou zaměstnance z pohledu genderu diskriminovat. Tím může být kromě pohlaví i věk, který také může souviset s mateřstvem a budováním rodinného zázemí. V celkovém hodnocení se však nenašla ani v jednom státu, kde by v jejich lokalitě převažovala ve vyšších pozicích žena. Ačkoliv se na mezinárodní úrovni s tímto předsudkem chce něco dělat, tento názor zastali veškerí respondenti.

Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 10

Jaké pohlaví je podle vás důslednější a lépe dotahuje obchodní případy.

- A) Muži disponují lepšími předpoklady pro pečlivé a důslednější uzavírání dohod.
- B) Ženy disponují lepšími předpoklady pro pečlivé a důslednější uzavírání dohod.
- C) Nemám pocit z rozdílnosti pečlivosti a důslednosti při uzavírání obchodu na typu pohlaví.



Obr. 19: Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 10
Zdroj: vlastní

Otázka zaměřující se na důslednost a pečlivost nepřinesla větší překvapení. Ve všech dotazovaných oblastech byl uváděn názor, že respondenti neshledávají rozdílů v této oblasti mezi muži a ženami. V oblastech Evropy, USA a Singapuru však také část obchodníků shledávala spíše ženské zastoupení jako více pečlivé, dbající na pořádek s větším smyslem pro přehledné koordinování projektů a preciznost při jejich přípravě. Je možno shledat zajímavým, že tento názor nepřevládá u větší části výzkumného vzorku, jelikož větší smysl pro řád a pečlivost v případě žen je dokázána i v jiných oblastech společenského či pracovního života. Již z pradávne historie je dokázáno, že ženský mozek dokáže zvládat více věcí najednou, proto může mít i větší smysl pro koordinaci, pečlivost a správné a systematické řízení projektů.

5.2 Vyhodnocení dotazníku – otevřené otázky

V další analýze byly stejnému vzorku respondentů položeny také otevřené otázky, které měly více rozebrat konkrétní genderové rozdíly a danou problematiku v jejich lokalitách.

Otevřené otázky zněly:

1. Jaké jsou podle tvého názoru pracovní výhody tvého pohlaví v dané lokalitě?
2. Jaké jsou podle tvého názoru pracovní nevýhody tvého pohlaví v dané lokalitě?
3. Cítíte, mezi místními, diskriminaci určitého pohlaví v dané lokalitě, Případně myslíte si, že může mít v dané lokalitě určité pohlaví omezené možnosti v kariérním růstu apod.?
4. Popište krátce, jak vnímáte manažerské schopnosti jednotlivých pohlaví?
5. Krátce zhodnoťte vaši lokalitu a vaše vnímání dané kultury z pohledu genderu a genderu v mezinárodním obchodě?

Autor práce bude uvádět v této části práce i několik přímých citací respondentů. Budou však na přání zkoumané společnosti uvedeny bez konkrétního autora.

5.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření u afilace Evropa

V první otázce zaměřené na pracovní výhody pohlaví se odpovědi jednotlivých obchodníků lišily dle oblasti, ve které se nachází. V Anglii je jednodušší navázat kontakt s ženou obchodnicí, lépe se s nimi spolupracuje, především v interiérových studiích. Muži mají naopak výhody pro seznamování s uměleckou částí projektu a to s designéry a klientovými uměleckými poradci. V ostatních částech obchodních jednání neshledávají větších výhod ani u jednoho pohlaví.

V Rusku a okolních pobočkách naopak popisují výhody mužského pohlaví, jelikož zde se muž v businessu nachází častěji a má tak dominantnější postavení vzhledem k místním podmínkám. Jako obchodní partneři jsou tedy muži více preferováni.

V oblastech centrální Evropy odpovídaly převážně ženy a jejich výhody našly ve flexibilitě a dobrých komunikačních dovednostech. Pracovní cesty nepotřebují tolik potřebného času k přemísťování, a proto jsou i fyzicky dobře zvladatelné.

Odpovědi z Turecké oblasti Evropy můžeme brát jako diskutabilní, jelikož zcela neodpovídají klasické evropské společnosti, nicméně mužský zástupce je zde brán vážněji a je preferovaný. Ve výjimečných případech žena obchodnice může pozitivně šokovat, jelikož zde není tradicí obchodovat s ženami, někteří obchodní partneři to můžou naopak přivítat. Je možné, že si tím ožívují klasické stereotypní model.

Ve druhé otázce zaměřené na nevýhody pohlaví je konstatování, že ženské pohlaví se nebere v obchodě vždy tak vážně jako u mužských pohlaví. Nevýhody mužů obchodníků vyjadřují evropští zástupci především ve vyšších nárocích, bez braní servítek, jelikož na ženský stimul prý klienti bývají mírnější, berou dámské zástupce jako křehčí bytosti a podle toho s nimi jednájí.

Třetí otázka, která se zabývá náznaky diskriminace či omezování daného pohlaví nevypovídá o nějaké výrazné diskriminaci ani u jednoho z pohlaví. Dle respondentů má každé pohlaví své „pro a proti“ ale o diskriminaci se nedá hovořit. Výjimkou je turecká oblast, kde se shledávají občasné náznaky skryté diskriminace vůči ženským zástupcům nejspíše z náboženských důvodů.

Další otázka zaměřená na manažerské schopnosti dle obchodníků nemůžeme být zcela zohledněna, jelikož se ve firmě na manažerských pozicích vyskytují ženy minimálně. Zastávají však názor, že by tato skupina mohla být nějakým femininním zástupcem doplněna. Jako obecné manažerské nadání je u mužů hodnocena větší odolnost vůči stresu a přímočařejší přístup s ostrými lokty, u žen je pozitivně hodnocena empatická stránka osobnosti a klidnější a přátelštější přístup.

Poslední otázka měla nastínit obecné hodnocení dané lokality z pohledu genderu. Výsledky z Anglie a centrální Evropy zastávají názor, že se nacházíme ve vyspělé společnosti, kde nevidí mezi jednotlivými pohlavími větších rozdílů. V Turecku i Rusku však ještě převládal názor o maskulinní převaze a mužsky orientované společnosti.

„Hodně se stále respektují „tradiční role. Muž je ten, který má pracovat a živí rodinu a žena je hospodyně, která se stará o děti a domácnost.“ Uvedl jeden z ruských obchodníků.

5.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření u afilace Amerika

Američtí obchodníci nevidají značné výhody v práci jejich pohlaví. Zastávají názor, že se na pohlaví příliš nepřihlíží. Jediné co bylo zmíněno jako výhoda u ženských zástupců, je že se s nimi klienti občas cítí bezpečněji a jsou k nim otevřenější a dávají jim upřímnou zpětnou vazbu.

Ani v případě nevýhod nebylo v dotaznících jmenováno velké množství příkladů, opět se jim zdá situace velmi vyrovnaná. V malé části se prosazoval názor, že ženy musí vynaložit o něco málo více úsilí v prosazení se u klientů a i přes demokratickou společnost se výjimečně lze setkat se sexistickými narážkami.

Třetí otázka také zastává spíše rovnocenné podmínky a objevoval se zde často fakt, že přístupu k odstranění diskriminačních příznaků se ve Spojených státech amerických věnuje velká pozornost, ačkoliv některé limitující omezení stále nalezneme, viz odpověď jedné z respondentek.

„I v USA, kde je otázce zrovnoprávnění žen v pracovním prostředí dlouhodobě věnována pozornost, nerovnosti a skleněné stropy stále existují. Problém vidím ve vnímání žen v dravějších business pozicích.“

V další otázce nebylo ani u jednoho respondenta vyjádření o rozdílnosti ve sféře manažerských schopností obchodníků v závislosti na pohlaví.

Poslední otázka hodnotící celkové vnímání lokality a postavení muže a ženy při obchodních jednání popisuje jejich názory, které vychází především ze zkušeností z metropolí a velkých měst, nikoliv však k situacím v méně kosmopolitních oblastech. Genderová problematika je tu dle jejich výpovědí opravdu brána rovnocenně, nicméně se shodli v tom, že lehká diskriminace tu v neviditelné formě stále je. Obecným výstupem je fakt, že většina žen se po pracovní stránce ztotožnila s tvrzením, že jsou podmínky rovnocenné a že záleží především na silných stránkách každého jedince.

5.2.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření u afilace Dubaj a Blízký východ

Ve vyhodnocení otázek v Arabské části světa byly zodpovězeny různé názory. Obchodníci řadili mezi své výhody zastoupení obou pohlaví. Samozřejmě, že muži obchodníci viděli sebe jako privilegované pohlaví, obchodní partnery, kteří jsou bráni mnohem vážněji. Také bylo často zmíněno, že jsou i lépe začlenění. I ženy, které zastupují Lasvit na Blízkém východě považují své vlastní pohlaví jako výhodu. I ve zdejším obchodním jednání jsou situace, kdy naopak protistrana vyžaduje jednání s ženou.

„Pracuji ve Spojených arabských emirátech, kde je mnoho zahalených lokálních žen a i když je většina otevřena světu a obchodu, tak mnoho z nich se baví se mnou jen díky tomu, že jsem žena. S muži nechtějí přijít do kontaktu.“

I druhé otázky týkající se nevýhod se tímto aspektem stal pohlaví samo o sobě. Obchodníci jmenovali, že pro určitou část zákazníků jsou nepřístupnými. Designové zakázky jako jsou například světelné instalace, často vyžaduje a vybírá žena, která se s muži odmítá setkat a výhradně přijímá do svých soukromých prostor na obchodní jednání ženy. Obchodnice si zas stěžovali na ignorující chování některých klientů. Při hromadných meetinzích se často klient baví jen s mužským kolegou a obchodnici nepodá ani ruku, ani s ní nepromluví slovo a tudíž se na takových jednání cítí zbytečná.

V další otázce odpovídali respondenti na příklady diskriminace v jejich lokalitě. Samozřejmě zmiňovali, že co se oblasti týká, ženy jsou zde diskriminovány a nemají takovou šanci v kariéře. Zároveň však platí, že je nutné rozlišovat, v jaké zemi se zrovna nachází. Emiráty či Jordánsko jsou v tomto směru rovnoprávnější na rozdíl od Saudské Arábie, kde je mizivé procento žen v businessu. Firmy Lasvit se to podle jejich názoru ale netýká a mnoho zemí se v tomto směru stává liberálními. V některých zemích může záležet i na rodokmenu, v tradičních firmách zde může být ve vedení i žena.

Manažerské schopnosti zhodnotili následovně. Muži se více orientují na cíl a výsledek a projevují se spíše individualistickým chováním a zaměřováním se na sebe samé. Ženy jsou více emoční, vcítí se do potřeb zákazníka, mohou mu i lépe porozumět. Vynikají také v práci v týmu.

V celkovém zhodnocení lokality Blízkého východu a obchodních možností z pohledu tendru vyjádřili především fakt, že společnost je silně ovlivněna náboženstvím. Důležité je především, kde se obchodník nachází. Přirozeně je v řídicích pozicích podstatně více mužů, ale nejčastěji zmiňované Spojené arabské Emiráty podléhají trendu emancipace a ženy zde nalezneme i v hlavních vedoucích pozicích. V umělecké branži dokonce shledávají převahu žen, se kterými jednájí ohledně designu. Tuto oblast srovnávají se západní kulturou. Celkově ale převažují mužští obchodníci.

5.2.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření afilace Čína a Hongkong

V souvislosti s výhodami každého pohlaví v oblasti Číny a Hongkongu není dle obchodníků navenek veliký rozdíl, ale shodují se na tom, že muž je brán vážněji a více rovnocenně. Obě pohlaví zde v dnešní době umí působit velmi emancipovaně a odborně.

Jako nevýhody pocítují ženy, že jejich cesta na dosažení vedoucích obchodních pozic je mnohem složitější než u mužů. Své kariérní posty si tak musí více vydřít. Muži význačné nevýhody v afilacích Čína, Hongkong neshledali.

Co se týká diskriminace a efektů jako je skleníkový strop, jenž byl popisován v teoretické části, výsledky dotazníku ukazují, že ženy mají větší bariéry pro to se prosadit. Šance dostat se na důležité pozice a být úspěšné mají stejné, ale může jim to trvat delší dobu.

Muži a ženy mají různé manažerské schopnosti ve všech lokalitách. V této oblasti opět charakterizují muže jako racionálnější. Ženy zde překvapivě nazývají odvážnějšími, s tím, že sází i na důvěru, pocity, dojmy a šestý smysl. Nejraději by tyto vlastnosti kombinovali dohromady.

Zkoumanou lokalitu v poslední otázce popisovali velmi rozmanitě. Ze všech výpovědí vychází výsledek vcelku rovnocenných poměrů v oblasti obchodu a podnikání v souvislosti s typem pohlaví. Výpověď jednoho z obchodníků zní následovně:

„Naše oblast je na popsání celé knihy. V Číně to je dlouhý vývoj od naprostého upozadění ženy za císařství první republiky, přes opačný extrém absolutní emancipace na hranici pření ženskosti v průběhu kulturní revoluce, až do dnešního vyváženějšího stavu, kde se lehce projevují návraty ke kořenům. Nicméně situace je v našem odvětví vyvážená.“

5.2.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření afilace Singapur a Indonésie

Respondenti zastoupení obchodníky z této oblasti se k výhodám svého pohlaví, jak zněla i první otázka dotazník vyjadřovali z pohledu genderu překvapivě. Jako velkou výhodu u mužů zmínili například fakt, že v řídicích pozicích je velké množství žen, které rády jednájí s mladšími muži. Muži jsou mimo jiné stále však v převaze, co se zastoupení týče. Ženské obchodní partnerky tu mají ale také svá pozitiva. Dotazovaní se shodli, že v jihovýchodní Asii je jejich postavení lepší, než v jiných částech světa. Stále by však situaci nehodnotili jako vyrovnanou. Jako hlavní výhody konstatují jejich přátelštější přístup.

Mezi své nevýhody muži jmenovali často i opak svých výpovědí u kladných stránek. Stejně tak jako jsou oblíbení u ženských protějšků, často zmiňovali, že mužští klienti občas jednájí rádi s mladší atraktivní ženou. Obchodníci firmy Lasvit se vyznačují velmi mladým věkem, neradi se pojí s předsudky o rozdílu mezi pohlavími.

Při výpovědích na dotaz jestli pocítují diskriminaci a omezené možnosti v kariérním růstu v souvislosti s jejich pohlavím. Na mezilidské úrovni rozdíly nepocítují, na pracovním trhu částečně ano. Může se jednat o lehké náznaky sexuální diskriminace. Obecně ale vidí v top pozicích velké množství zástupců obou pohlaví.

Manažerské pozice hodnotí téměř totožné, a ačkoliv je v manažerských a obchodních postech více mužů, myslí si, že základem úspěchu jsou spíše vyšší ambice.

Celkově hodnotí, i přes velké zastoupení žen na pracovním trhu, oblast jihovýchodní Asie jako patriarchální společnost, zřejmě i z náboženských důvodů.

„Velká část JV Asie je muslimská. Přesto jsou zde ženy respektovány a často pracují na manažerských místech.“

5.2.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření afilace Indie

Výhodou mužského zastoupení vidí respondenti ve více seriózním jednání, a že jsou bráni vážněji. Ženské zastoupení firma Lasvit bohužel v této oblasti nemá, ale mají pocit, že pokud by obchodní zástupkyně ve firmě byla, respektu by se jí dostávalo, některé klientky by dle jejich výpovědí naopak mohly preferovat jednání se ženou.

Nevýhody jmenovali však i za druhé pohlaví. Mají pocit, že s ženami se nemusí bavit vážně, že se také mohou snadno stát obětí sexismu. U chlapů obchodníků nevýhody nejmenovali.

Co se diskriminování na pracovní úrovni týče, všichni se shodli, že jsou zde jasné prvky omezování pracovních možností u žen. Setkávají se s vertikálními překážkami. Efekty skleněného stropu jsou zde jasné viditelné, stejně tak jako je viditelný syndrom skleněného výtahu, kdy jsou do vyšších a důležitějších postů automaticky dosazováni muži.

„Diskriminace? Jednoznačně! Většina Indů si myslí, že žena by měla být doma v kuchyni a rodit děti.“

Manažerské schopnosti vidí u ženského obchodního zastoupení jako více empatie a lepší vysvětlování požadavků, v manažerském slova smyslu lepší vysvětlení kritiky a nedostatků. Muž je viděn jako hladovější a s větší touhou prosadit se. To dle jejich názoru plyne z mužova nezdravě vysokého ega.

„Ženy volí jinou cestu k dosažení cílů. Výsledek však bývá stejný.“

Zhodnocení Indie v oblasti genderu vypovídá o tom, že ženy jsou stále především v domácnosti a mají na starost péči o rodinu. Odpovědi hovoří i o problémech se sexuální diskriminací a strachem. Ačkoliv jsou obchodníci firmy Lasvit, hodnotí, že ženy to v Indii mají o dost těžší než muži.

„Indie, katastrofa. Žena je objekt ve vnímání části populace. Mladá žena nemá právo být sama v noci na ulici. Podle některých Indů si tak sama říká o znásilnění, ke kterým tu dochází velmi často, i díky tomuto zastrašování mohou mít ženy nižší cíle a kariérní vize.“

6 Závěr

Za pomoci genderové analýzy s použitím dotazníkového šetření byla zkoumána problematika genderu v mezinárodním obchodě v konkrétním podniku. Díky tomu, že je autor zaměstnanec firmy, bylo možné mít podporu a pomoc od vedoucích pracovníků firmy a také od obchodníků po celém světě, bez jejichž pomoci by práce nemohla být zpracována a nemohlo by být dosaženo kvalifikovaného výsledku. Dosažení cílů stanovených v úvodní části bylo podloženo dostatečným množstvím respondentů.

V práci bylo díky analýze zjištěno, že jak názor autorky, tak obecně známé teorie souhlasí s výpověďmi respondentů. Ženy prakticky v žádné činnosti, jakými jsou komunikační dovednosti, organizační a vyjednávací schopnosti, time management atd., nezaostávají za mužským pohlavím. Výzkum však jasně poukazuje na nerovnosti v různých typech druhů práce a pozic, kde dostává přednost mužské pohlaví. Není pravdou, že by tomu tak bylo všude, například v USA jsou nerovnosti minimální, ale jak je obecně známo například v arabských částech světa je žena jak ve společnosti, tak i v pracovní rovině brána nerovnocenně. Co je však zajímavé, že i přes tyto názory je někdy výhodou mít ženského zástupce v obchodním týmu, například pro výhradní komunikaci s klientkou ženského pohlaví, která by naopak vyjednávat s muži nemohla či nechtěla.

Kromě výchozích podmínek jako je legislativa, geografická poloha a ekonomické prostředí, jsou výkony ovlivňovány i prvky popisovanými v teoretické části. Dle definic diskriminace je v některých oblastech prokázáno, že soukromý a pracovní život není brán na stejné úrovni a že na některé pozice jsou pracovníci přijímáni na základě pohlaví. Konkrétně jde převážně o arabskou oblast či oblast jihovýchodní Asie a Indie. Dle výpovědí respondentů lze najít prvky jak vertikální segregace, kdy je žena spíše v back office než v předních důležitějších pozicích ve firmě, tak horizontální segregace, kdy top management zkoumaného podniku ovládají muži. Efekt skleněného stropu nebyl v chodu firmy zaznamenán, efekt skleněného útesu by mohl být popsán právě například ve Spojených arabských emirátech či dalších zemích Blízkého východu, kdy je žena využita, pokud s klientem, který je zastoupen ženou, nemůže vyjednávat muž. Avšak tato situace není typickým příkladem efektu skleněného útesu. Poslední z efektů popisovaný v teoretické části byl efekt skleněného výtahu, kdy jsou muži dosazováni do vyšších pozic

automaticky, tento jev byl v chodu firmy nalezen, jelikož do pozic top managementu firma vyhledává a dosazuje především muže.

Firma se zabývá designem, uměleckou prací se sklem, proto by se neměla bát genderových nerovností ve světě, ale dbát na předvedení produktu bez ohledu na pohlaví, které ho prezentuje, a spíše se soustředit na schopnosti daných obchodníků získat klienta. Z personálního hlediska by pak mělo docházet spíše na zaměření se na předpoklady zájemců pro danou pozici v obchodním týmu a jejich kvalifikaci a osobní dispozice. I z pohledu autorky by byla doporučena především lepší spolupráce mezi jednotlivými týmy, které mají společně za cíl stejný výsledek. Vyjednávací skupiny by mohly mít jak mužské tak ženské zastoupení. Muže kvůli cílevědomosti a větší odvaze, jak bylo vypovídáno v dotazníkovém šetření, ženy pro snazší pochopení požadavků klienta a lepší a empatictější styl vyjednávání s nimi. Tímto doporučením je myšleno především sladění pracovních týmů. Na každém místě, kde má firma své zastoupení, se až dle typu klienta může rozhodnout, jestli navíc nevyužít typu pohlaví i přes jiné kvalitní a osobnostní předpoklady v oblastech, kde převládá náboženství i na pracovní úrovni. Mimo tyto situace dávat rovnoměrné šance pro vyzdvihnutí svých pozitiv obou zástupcům pohlaví.

V dnešní době by si péči o své zaměstnance a veřejným zabýváním se o genderovou problematiku mohla mimo jiné firma zlepšovat své goodwill, jelikož společenská odpovědnost firem je tématem současné doby a z hlediska marketingu by mohla hrát klíčovou roli i z pohledu konkurenčního soutěžení. Podnik by pak mohl mít i více zájemců, tím i lepší reklamu a pověst a přitáhnout tak i více klientů, ke kterým by se tyto pozitivní ohlasy mohly dostávat ještě více. Stejně tak bych z důvodu lepší orientace v dané kultuře navrhovala využití lidských zdrojů z oblastí, kde má firma své pobočky. Tímto vším by pak firma mohla získávat také víc zakázek a uzavřených obchodů a tím zlepšovat i zisk podniku

Seznam použité literatury

ACKER, Joan, 1990. Hierarchies, Jobs, Bodies: Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society* [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://gas.sagepub.com/content/4/2/139.short>

ALEWELL, Dorothea, 2013. Be successful - be male and masculine? On the influence of gender roles on objective career success. *Proquest* [online]. [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1471843812/fulltext?accountid=17116#>

OEDC, 2012. ALFS Summary Tables *OEDC* [online]. [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=ALFS_SUMTAB

ČESKÁ AGENTURA NA PODPORU OBCHODU CZECHTRADE, 2014. Desatero pro obchodování s Čínou. *CzechTrade* [online]. Praha [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtradesvet/asie/obchodovani-cina/>

ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ, 2013. Volby v číslech. *Empresa Media* [online]. [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: [ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015. Gender: Genderové statistiky, *CZSO* \[online\]. \[cit. 2015-10-10\]. Dostupné z: \[https://www.czso.cz/csu/gender/2-gender_uvod\]\(https://www.czso.cz/csu/gender/2-gender_uvod\)](http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/volby-2013/nejvic-preferencnich-hlasu-dostali-schwarzenberg-a-nemcova_287021.html#.VKcDBSuG-Sz|datum vydání = 26. října 2013|titul = Nejvíce preferenčních hlasů dostali Schwarzenberg a Němcová|autor = týden.cz}}</ref>,</p></div><div data-bbox=)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014. Gender: Základní pojmy, *CZSO* [online]. [cit. 2015-09-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/gender/gender_pojmy

ČESKÁ AGENTURA NA PODPORU OBCHODU CZECHTRADE, 2015. Čína je na špičce v počtu žen v řídicích funkcích, *BusinessInfo* [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cina-je-na-spicke-v-poctu-zen-v-ridicich-funkcich-70324.html>

ČESKÁ AGENTURA NA PODPORU OBCHODU CZECHTRADE, 2014. Desatero pro obchodování s Čínou, *CzechTrade* [online]. [cit. 2015-09-18]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/asia/obchodovani-cina/>

ČESKÁ AGENTURA NA PODPORU OBCHODU CZECHTRADE, 2014. Desatero pro obchodování s Indonésií. *Czechtrade* [online]. [cit. 2015-09-18]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/asia/obchodovani-indonesie/>

VLTAVA-LABE-PRESS, 2015. Ve vedení firem bude více žen, potvrdila vláda. *Deník* [online]. [cit. 2015-12-03]. Dostupné z: http://www.denik.cz/z_domova/ve-vedeni-firem-bude-vice-zen-potvrdila-vlada-20151203.html

ČESKÁ AGENTURA NA PODPORU OBCHODU CZECHTRADE, 2014. Etiketa obchodního jednání. *BusinessInfo* [online]. [cit. 2015-09-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-v-indii-7847.html>

EUROPEAN COMMISSION DIRECTORATE-GENERAL FOR RESEARCH AND INNOVATION. 2013. Gendered innovations: how gender analysis contributes to research: report of the Expert group "Innovation through Gender". Luxembourg: *Publications Office of the European Union*. ISBN 978-92-79-25982-1

PRAEMIA, 2012. Gender Články. *Praemia* [online]. [cit. 2015-10-11]. Dostupné z: <http://www.praemia.cz/zpatky/cz.php?txt=gender-clanky&detail>

GENDERNORA, 2013. Genderové analýzy. *Gendernora* [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.gendernora.cz/genderove-analyzy>

GENDEROVÁ TISKOVÁ A INFORMAČNÍ AGENTURA, 2015. Feministická hnutí ve světě. *Ta-gita* [online]. [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.ta-gita.cz/prehledy-a-statistiky/prehledy1>

GENZBERGER, Christine A., 1994. *Singapore business: the portable encyclopedia for doing business with Singapore*. San Rafael: World Trade Press. World. ISBN 0-9631864-6-9.

GULLOVÁ, Soňa, 2011. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3777-5.

HISTORY, 2015. Apartheid. *History* [online]. 2015 [cit. 2015-11-04]. Dostupné z: <http://www.history.com/topics/apartheid>

HŘEBÍČEK, Vladimír, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4537-8.

IKAROS, 2015. Přehledy a statistiky. *Genderová informační a tisková agentura* [online]. [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: www.ta-gita.cz/prehledy-a-statistiky/prehledy1

KALÍNSKÁ, Emílie, 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3396-8.

KŘÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA, 2004. *Management genderových vztahů - Postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-117-8.

KŘÍŽKOVÁ, Alena, 2007. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. Praha: Sociologický ústav AV ČR. ISBN 978-80-7330-125-5.

KUBIŠTA, Václav, 2009. *Mezinárodní ekonomické vztahy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-191-5.

LEHMANNOVÁ, Zuzana, 2000. *Kulturní pluralita v současném světě*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-245-0073-6.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2007. *Mezinárodní obchodní operace. 4.*, aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1590-2.

MACHOVCOVÁ, Kateřina, 2002. Ženy na skleněné útesu. *Feminismus* [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://zpravodaj.feminismus.cz/cz/clanek/zeny-na-sklenenem-utesu-3>

MANAGEMENTMANIA, 2013. Business encyklopedie. *Managementmania* [online]. [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/back-office-administrativni-podpora>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2007. Rovnost při práci. *MPSV* [online]. [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/4446>

MINISTRY OF STATE FOR FEDERAL NATIONAL COUNCIL AFFAIRS, 2008. Women in the United Arab Emirates: A Portrait of Progress. *Uaeembassy* [online] [cit. 2015-09-19]. Dostupné z: https://www.uaeembassy.org/sites/default/files/Women_in_the_UAE_Eng.pdf.

NĚMEC, Vladimír, 1998. *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-613-7.

PICHANIČ, Mikuláš, 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-886-x.

PLCHOVÁ, Božena, 2007. *Zahraniční ekonomické vztahy ČR*. 3., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1285-3.

SCS.ABZ, 2015. Pojem genderová analýza. *SCS.ABZ* [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/genderova-analyza>

SCS.ABZ, 2015. Pojem teritorium. *SCS.ABZ* [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/genderova-analyza>

ITBIZ, 2015. Slovník.HumanRoussources. *ITBIZ* [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/slovník/human-resources-hr/pobocka>

SMETÁČKOVÁ, Irena a Klára VLKOVÁ, 2005. *Gender ve škole: příručka pro vyučující předmětů občanská výchova, občanská nauka a základy společenských věd na základních a středních školách*. Praha: Otevřená společnost. ISBN 80-903331-2-5.

SVATOŠ, Miroslav, 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2708-0.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.

VEŘEJNÝ OCHRÁNCE PRÁV, 2015. Diskriminace. *Ochránce* [online]. [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.ochrance.cz/diskriminace/pomoc-obetem-diskriminace/co-je-co-neni-diskriminace/>

VLACH, Jan, 2008. *Gender v managementu: vyhodnocení analýz a návrhy na opatření z projektu Gender v managementu č. 1J046/05-DP 1 realizovaného v rámci programu Ministerstva práce a sociálních věcí Moderní společnost a její proměny*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-003-5.

WILLIAM G. ZIKMUND, 2002. *Essentials of marketing research*. 2. ed. Cincinnati: South-Western. ISBN 0-324-18257-0.

ČESKÁ AGENTURA NA PODPORU OBCHODU CZECHTRADE, 2014. Zahraniční obchod. *BusinessInfo* [online]. [cit. 2015-08-30]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-jednani-v-usa-american-se-na-vas-bude-usmivat-i-pote-co-smete-kontrakt-ze-stolu-55309.html>

ZAMYKALOVÁ, Miroslava, 2003. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-28-2.

Seznam příloh

Příloha A – Dotazník první část	95
Příloha B – Dotazník druhá část	96
Příloha C – Dotazník třetí část	97
Příloha D – Ukázka firemní tvorby I	98
Příloha E – Ukázka firemní tvorby II.....	99

Příloha A – Dotazník první část

Dotazníkové šetření:

Vážení kolegové, vážené kolegyně,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad pro vypracování mé diplomové práce s názvem "*Genderová problematika v mezinárodním obchodě a její konkrétní projevy v podnikovém prostředí*".

Vaše odpovědi prosím červeně označte.

Předem vám všem děkuji za spolupráci.

Jsem:

- a) Muž.
- b) Žena.

1) Vnímáte v práci rozdílnost pracovního nasazení jednotlivých pohlaví?

- a) Ano, muži mají vyšší pracovní nasazení.
- b) Ano, ženy mají vyšší pracovní nasazení.
- c) Ne.

2) Vnímáte rozdílnou úspěšnost jednotlivých pohlaví při vyjednávání?

- a) Ano, muži mají lepší vyjednávací schopnosti.
- b) Ano, ženy mají lepší vyjednávací schopnosti.
- c) Ne.

3) Vnímáte rozdílnost řešení krizových situací u jednotlivých pohlaví?

- a) Ano, muži řeší lépe krizové situace.
- b) Ano, ženy řeší lépe krizové situace.
- c) Ne.

4) Vnímáte rozdílné kvality jednotlivých pohlaví v time managementu?

- a) Ano, muži si umí lépe uspořádat čas.
- b) Ano, ženy si umí lépe uspořádat čas.
- c) Ne.

5) Vnímáte rozdílnost v komunikačních dovednostech jednotlivých pohlaví?

- a) Ano, muži mají lepší komunikační dovednosti.

Příloha B – Dotazník druhá část

b) Ano, ženy mají komunikační dovednosti.

c) Ne.

6) Akceptují podle Vašeho názoru muži ženu v roli nadřízeného?

a) Ano

b) Ne

7) Akceptují podle Vašeho názoru ženy ženu v roli nadřízeného?

a) Ano

b) Ne

8) Mají ve vaši lokalitě muži a ženy ve stejném postavení stejné platové ohodnocení?

a) Ano

b) Ne, muži mají vyšší platové ohodnocení i při stejném postavení

c) Ne, ženy mají vyšší platové ohodnocení i při stejném postavení

9) Jaké pohlaví je podle vás častěji obsazováno do řídicích pozic?

a) muž

b) žena

10) Kulturní okolí, ve kterém se vaše obchodní afilace nachází, vnímá postavení muže a ženy?

a) rovnocenně

b) upřednostňuje mužské pohlaví

c) upřednostňuje ženské pohlaví

11) Vnímáte rozdíly v dosažených obchodních výsledcích

a) Ano, muži dosahují lepších výsledků a uzavřených kontraktů

b) Ano, ženy dosahují lepších výsledků a uzavřených kontraktů

c) Ne, nezáleží na pohlaví, ale o práci a cílevědomosti jedince

12) Máte pocit rozdílnosti strategického myšlení u každého z pohlaví?

a) Ano, muži disponují lepšími předpoklady pro strategické myšlení a vnímání

b) Ano, ženy disponují lepšími předpoklady pro strategické myšlení a vnímání

Příloha C – Dotazník třetí část

c) Nemám pocit z rozdílnosti strategického myšlení v závislosti na typu pohlaví

13) Jaké pohlaví je podle vás důslednější a lépe dotahuje obchodní případy?

) Muži disponují lepšími předpoklady pro pečlivé a důslednější uzavírání dohod

b) Ženy disponují lepšími předpoklady pro pečlivé a důslednější uzavírání dohod

c) Nemám pocit z rozdílnosti pečlivosti a důslednosti při uzavírání obchodů na typu pohlaví

14) Vnímáte rozdílnost v navazování obchodních vztahů mezi pohlavími?

Pokud ano, uveďte stručný příklad.

a) Ne, Ne, nezáleží na pohlaví, ale na vlastnostech a komunikaci jedince

b) Ano

Dále přejdeme k otevřeným otázkám, zde se můžete volně rozepsat váš názor a vaše zkušenosti z oblasti, kde se vaše kancelář nachází.

Otevřené otázky

1) Jaké jsou podle vašeho názoru pracovní výhody tvého pohlaví v dané lokalitě?

2) Jaké jsou podle vašeho názoru pracovní nevýhody tvého pohlaví v dané lokalitě?

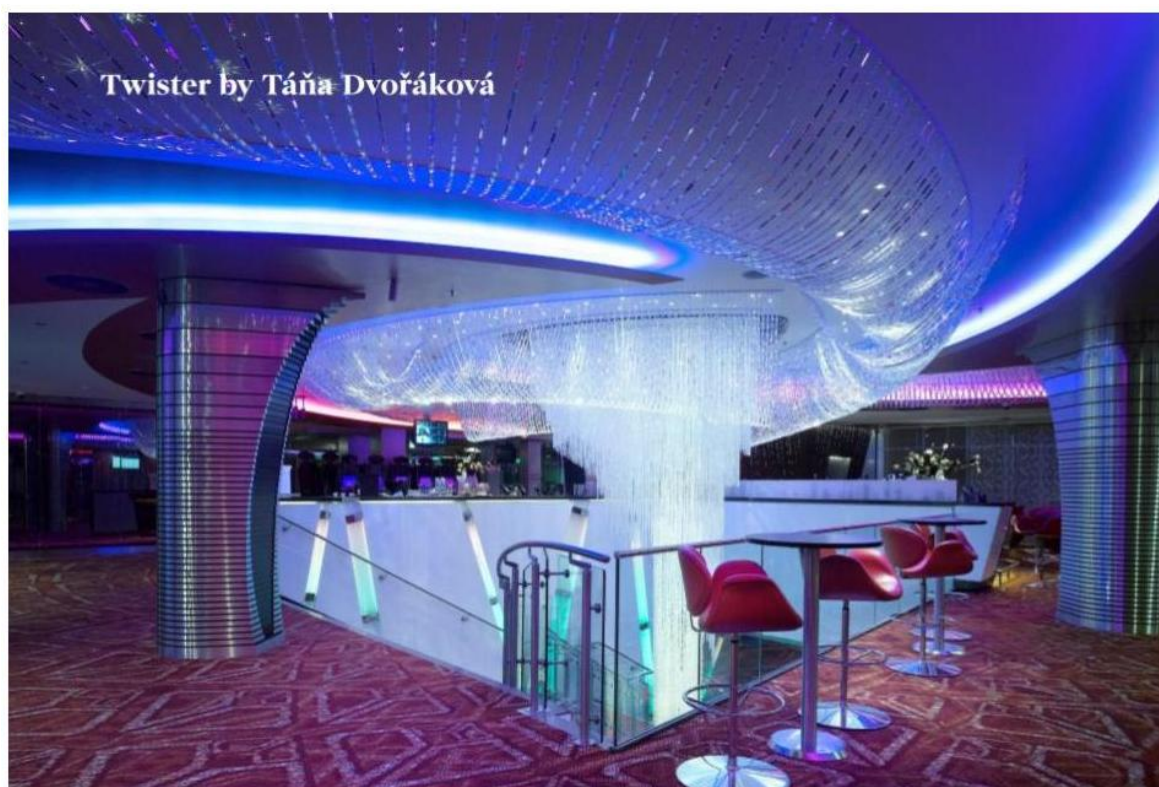
3) Cítíte, mezi místními, diskriminaci určitého pohlaví v dané lokalitě? Případně myslíte si, že může mít v dané lokalitě určité pohlaví omezené možnosti v kariérním růstu apod.?

4) Popište prosím krátce, jak vnímáte manažerské schopnosti i každého z pohlaví?

5) Krátce zhodnoťte vaši lokalitu a vaše vnímání dané kultury z pohledu genderu?

Moc děkuji za čas a ochotu strávený nad vyplněním dotazníku.

Příloha D – Ukázka firemní tvorby I



Příloha E – Ukázka firemní tvorby II

